



**Plan de negocio para la implementación de una tienda de conveniencia
saludable en el distrito de Jesús María**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Marketing
por:**

Arevalo Cristobal, Robinson Antonio

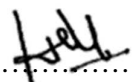
Programa de la Maestría en Marketing 2018-2

Lima, 4 de marzo de 2021

Esta tesis

**Plan de Negocio para la implementación de una tienda de conveniencia
saludable en el distrito de Jesús María**

ha sido aprobada.


.....
José Wakabayashi Muroya (Jurado)


.....
Rafael Macias Arditto (Jurado)


.....
Percy Vigil Vidal (Asesor.)

Universidad ESAN

2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por su gracia, y a mis padres por su esfuerzo y apoyo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Motivación y justificación.....	2
1.4. Contribución.....	3
1.5. Alcance	3
1.6. Limitaciones.....	4
1.7. Estructura del trabajo	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	6
2.1. Vida saludable	6
2.1.1. Alimentación saludable.....	8
2.2. Tienda por conveniencia especializada.....	9
2.3. Sector retail en el Perú.....	12
2.4. Tiendas saludables en el Perú	14
2.5. Tendencias saludables.....	15
2.6. Hábitos de consumo por Covid	16
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	19
3.1. Estudio cuantitativo a potenciales usuarios	19
3.1.1. <i>Ficha técnica</i>	19
3.1.1.1. <i>Objetivos del Estudio de Mercado</i>	19
3.1.1.2. <i>Características metodológicas</i>	20
3.1.1.3. <i>Diseño de la muestra</i>	20
3.1.1.4. <i>Recolección de información</i>	21
3.1.2. <i>Análisis</i>	22
3.1.2.1. <i>Personas que suelen consumir alimentos y bebidas saludables</i>	22
3.1.2.2. <i>Cálculo del segmento de mercado</i>	22
3.1.3. <i>Perfil de potenciales consumidores del servicio</i>	23
3.1.3.1. <i>Género</i>	24
3.1.3.2. <i>Distrito</i>	24
3.1.3.3. <i>Edades</i>	25
3.1.3.4. <i>Tipo de ocupación</i>	25
3.1.4. <i>Hábitos de consumo</i>	26
3.1.4.1. <i>Tipo de alimentos o bebidas consumidos</i>	26
3.1.4.2. <i>Fundamentos del consumo de productos saludables</i>	26

3.1.4.3. Atributos más valorados para consumir productos saludables	27
3.1.4.4. Lugar donde compra los productos saludables	28
3.1.4.4. Frecuencia de consumo de productos saludables	28
3.1.4. Evaluación de la idea de negocio.....	29
3.1.4.1. La propuesta de negocio descrita es atractiva	29
3.1.4.2. Es importante conocer el contenido nutricional de lo que consumo	30
3.1.4.3. Es importante el cumplimiento de los protocolos del Covid 19	30
3.1.4.4. El empaque eco amigable es importante.....	31
3.1.4.5. ¿Cuál forma de pago preferiría para realizar las compras en la tienda?	31
3.1.4.6. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en productos saludables?	32
3.2. Entrevista a expertos.....	32
3.2.1. Ficha Técnica	32
3.2.2. Análisis de los resultados	33
3.2.2.1. Entrevistas de profundidad	33
3.2.2.2. Guía de preguntas	34
3.2.2.3. Resultados de las entrevistas a clientes potenciales	34
3.3. Conclusiones	35
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	36
4.1. Modelo Canvas	36
4.1.1. Segmento de clientes	36
4.1.2. Propuesta de valor	36
4.1.3. Canales	36
4.1.4. Relación con el cliente	37
4.1.5. Asociaciones clave	37
4.1.6. Actividades clave.....	37
4.1.7. Recursos clave	37
4.1.8. Fuentes de ingresos	38
4.1.9. Estructura de costos	38
4.2. Misión y Visión	38
4.3. Objetivos de la empresa.....	38
4.3.1. Objetivo estratégico general	38
4.3.2. Objetivos estratégicos específicos	38
4.4. Análisis externo	40
4.4.1. Benchmarking	40
4.4.1.1. Determinación del proceso a examinar	40
4.4.1.2. Medidas de desempeño	40

4.4.1.3. Selección de empresas comparables	40
4.4.2 Análisis PESTEL.....	43
4.4.2.1 Factores políticos.....	43
4.4.2.2 Factores económicos	44
4.4.2.3 Factores sociales.....	45
4.4.2.4 Factores tecnológicos	47
4.4.2.5 Factores ecológicos	48
4.4.2.6 Factores legales	49
4.4.3 Fuerzas de Porter	50
4.4.3.1 Productos sustitutos.....	50
4.4.3.2 Entrada de nuevos competidores	51
4.4.3.3 Rivalidad de competidores actuales	51
4.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores	51
4.4.3.5 Poder de negociación clientes	52
4.4.4 Matriz EFE	52
4.5. Análisis Interno	53
4.6. Matriz FODA.....	54
4.7. Conclusiones	56
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	57
5.1. Objetivos del plan de marketing.....	57
5.1.1. Objetivos Cuantitativos.....	57
5.1.2. Objetivos Cualitativos.....	57
5.2. Segmentación del mercado	57
5.2.1. Macrosegmentación	57
5.2.2. Microsegmentación	60
5.2.2.1. Segmentación demográfica	61
5.2.2.2. Segmentación psicográfica	62
5.2.2.3. Segmentación conductual	64
5.3. Análisis del atractivo del mercado de referencia.....	65
5.4. Análisis de la competitividad de la empresa	66
5.5. Posicionamiento estratégico	67
5.6. Marketing Mix.....	68
5.6.1. Producto.....	68
5.6.2. Precio	72
5.6.3. Plaza.....	74
5.6.4. Publicidad	75

5.6.4.1.	<i>BTL</i>	76
5.6.4.2.	<i>Online</i>	77
5.6.5.	<i>Personas</i>	78
5.6.6.	<i>Procesos</i>	81
5.6.7.	<i>Planta</i>	83
5.7.	Presupuesto de Marketing.....	83
5.8.	Conclusiones de Marketing	84
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....		86
6.1.	Procesos y actividades	86
6.1.1.	<i>Adquisición de productos</i>	86
6.1.2.	<i>Preparación de productos</i>	87
6.1.3.	<i>Estantería y venta</i>	87
6.1.4.	<i>Asesoría nutricional</i>	88
6.2.	Costeo de productos a vender	88
6.3.	Actividades de apoyo.....	89
6.3.1.	<i>Administración</i>	89
6.3.2.	<i>Contabilidad</i>	89
6.4.	Turnos y horarios del personal	89
6.5.	Herramientas y activo fijo necesario	89
6.5.1.	<i>Proveedores</i>	90
6.5.2.	<i>Gastos Preoperativos y Activos Fijos</i>	90
6.6.	Ubicación.....	91
6.7.	Indicadores.....	92
6.8.	Conclusiones	93
CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		94
7.1.	Objetivos del plan organizacional.....	94
7.2	Formalización de la empresa.....	94
7.2.1.	<i>Régimen tributario</i>	95
7.2.2.	<i>Régimen laboral</i>	95
7.2.3.	<i>Esquema de la sociedad</i>	96
7.3.	Registro del negocio	96
7.4.	Estructura de la organización	97
7.4.1.	<i>Objetivos del plan de recursos humanos</i>	97
7.4.2.	<i>Organigrama</i>	97
7.5.	Puestos de los colaboradores	98
7.6.	Perfil de los colaboradores	98

7.6.1. Gerente de Tienda	98
7.6.2. Cajero Asistente	99
7.6.3. Organizador de productos	100
7.6.4. Nutricionista	100
7.6.5. Servicios tercerizados	101
7.6.5.1. Servicio contable.....	101
7.6.5.2. Community Manager	101
7.7. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación	101
7.8. Remuneraciones del personal.....	102
7.8.1. Estructura de las Remuneraciones	102
7.8.2. Indicadores de Recursos Humanos	102
7.9. Presupuesto.....	103
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO.....	104
8.1. Supuestos y consideraciones generales	104
8.2. Ingresos	104
8.3. Gastos	105
8.3.1. Gastos pre operativos.....	105
8.4. Costos	105
8.5. Inversiones y Financiamiento.....	106
8.5.1. Activos fijos	106
8.5.2. Inversión	106
8.5.3. Financiamiento	107
8.6. Ingresos	107
8.7. Estado de Resultados	107
8.8 Tasa de descuento.....	108
8.9 Flujos de caja	108
8.10 Evaluación del proyecto.....	108
8.11 Análisis de sensibilidad	109
8.12 Conclusiones	109
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
9.1. Conclusiones	110
9.2. Recomendaciones	113
ANEXO 1. ENCUESTA A POTENCIALES CLIENTES	114
ANEXO 2. ENTREVISTA A EXPERTOS	117
ANEXO 3. PRECIOS DE PRODUCTOS A VENDER POR CATEGORIA	118
ANEXO 4. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se realiza con la finalidad de evaluar la viabilidad de la propuesta de Plan de Negocio para la implementación de una tienda de conveniencia saludable en el distrito de Jesús María. En ese sentido, el objetivo general de la tesis radica en determinar si desde los puntos de vista económico y financiero, implementar una tienda de conveniencia en el referido distrito, que permita la venta de productos saludables de forma física y por delivery, resulta viable.

Para alcanzar el objetivo general e identificar si el plan de negocio resulta viable se establecieron como objetivos específicos: i) analizar el contexto actual de las tiendas de conveniencia saludables en Lima Metropolitana, ii) desarrollar el plan estratégico que permita generar valor a la empresa, así como a los clientes, iii) determinar la estrategia de marketing más adecuado con el modelo de negocio, iv) desarrollar los planes de operaciones, recursos humanos y organizacional, para la implementación efectiva del negocio, y v) analizar la viabilidad financiera y económica del negocio.

A partir de ello, se desarrolló un marco conceptual, con definiciones necesarias para el lector, y contextual de las bodegas y tiendas en el nivel de alimentos saludables. Posteriormente, y mediante un estudio de mercado, se obtuvieron las características demográficas, de hábitos y de aceptación de los potenciales consumidores (mercado potencial). Sobre la base de los resultados obtenidos del estudio de mercado, se elaboraron los planes: i) estratégico, a fin de construir una propuesta de valor del negocio atractiva al mercado potencial, y ii) de marketing, con objetivos cualitativos y cuantitativos, a fin de llegar y cubrir las necesidades/expectativas del cliente.

Seguidamente, y para viabilizar la implementación del plan de negocio, se desarrollaron los planes: i) de operaciones, donde se definieron los aspectos de ubicación, equipamiento y procesos esenciales para el funcionamiento, y ii) de recursos humanos, mediante el cual se determinó el perfil que deberían tener los colaboradores. Para ambos planes, se definieron los costos asociados y en los que incurriría el negocio por su operación.

Finalmente, y de acuerdo con los costos obtenidos en los planes previamente elaborados, así como una estimación de ventas objetivamente alcanzables, se realizó el análisis financiero para determinar si el plan de negocio resultaría viable. Considerando

un horizonte de cinco (5) años, una tasa de descuento del 20%, y una penetración inicial del 0.5% al mercado objetivo, la evaluación financiera arrojó una TIR de 46.42% y un VAN de S/ 157 miles, lo cual hace claramente viable el plan de negocio de la presente tesis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se plantean los objetivos del plan de negocio, la justificación y motivación del porqué este proyecto, dentro de sus respectivos alcances, debería ser evaluado.

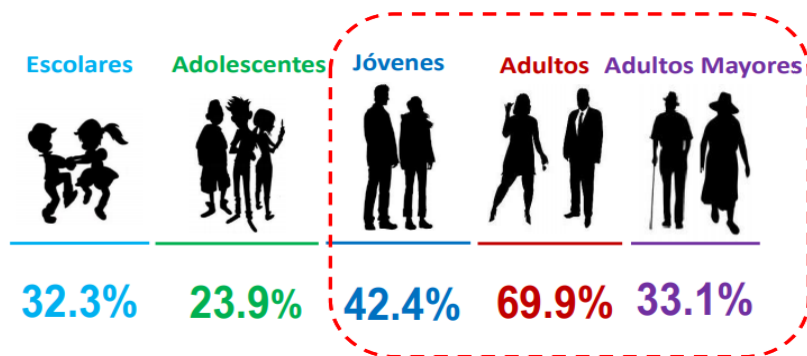
1.1. Antecedentes

De acuerdo con Kantar World Panel (2019) siete de cada diez hogares peruanos han cambiado sus hábitos de consumo, los cuales ahora están influenciados por los octógonos del etiquetado en los productos. Según indica Kantar World Panel (2019), el 67% de las personas en el Perú ha reducido el consumo de productos con octógonos.

La generación “millennial” ha construido hábitos basados en un estilo de vida saludable, los cuales han modificado la forma de comprar de la mayoría de los consumidores, ya que esta generación está influenciada por las tendencias de consumo. El enfoque en el bienestar físico y emocional ahora están reflejados, entre otros puntos, en contar con una alimentación saludable. Esto, en la actualidad, toma relevancia bajo el contexto de la pandemia producida por el Covid-19.

Por otro lado, el no contar con una alimentación saludable ha llevado al Perú a presentar malos indicadores relacionados con la salud de su población. Según el Ministerio de Salud (2018), en el país, el 35.5% de personas tiene sobrepeso y el 18.3% tiene obesidad.

Figura 1.1. Porcentaje de personas con sobrepeso y obesidad en el Perú según grupos etarios



Fuente: Ministerio de Salud, 2018.

1.2. Objetivos

El objetivo general del plan de negocio es evaluar la viabilidad financiera y económica en la implementación de una tienda de conveniencia, que permita la venta de productos naturales de forma física y por delivery, en el distrito de Jesús María.

Los objetivos específicos son:

- Analizar el contexto actual de las tiendas de conveniencia saludables en Lima Metropolitana.
- Desarrollar el plan estratégico que permita generar valor a la empresa y a los clientes.
- Determinar la estrategia de marketing mix más adecuado con el modelo de negocio.
- Desarrollar los planes de operaciones, recursos humanos y organizacional, para la implementación efectiva del negocio.
- Analizar la viabilidad financiera y económica del negocio.

1.3. Motivación y justificación

La tesis es relevante porque desarrolla una propuesta viable para brindar productos naturales que contribuyan a la buena salud de las personas, protegiéndolas en la situación actual de pandemia Covid-19.

En la actualidad, las personas buscan adquirir productos sanos y/o saludables para su consumo. Por otro lado, la pandemia del Covid-19 y el cambio en las costumbres personales en el marco de la nueva normalidad, han hecho que los clientes analicen, entre las opciones para adquirir sus productos, aquellas que incluyan el delivery (Perú Retail, 2020). Perú Retail (2020) en el informe “¿Qué esperan los consumidores de las marcas ante la nueva normalidad?” señaló que el 78% de los que compran por internet lo hace para no salir a la calle por temor al contagio.

Navarro (2020) indica que la tendencia hacia lo natural ha tomado más fuerza en el mercado peruano, lo cual se refleja en el consumo de diferentes categorías. Por ejemplo,

indica que la penetración de agua embotellada sin gas es de 69%, en comparación con el 77% de las gaseosas. No obstante, la frecuencia de compra del agua es 4.2 veces a la semana, superior a las 2.2 veces de las gaseosas. Navarro (2020) indica que esto se debe a la actual preocupación de las personas por el origen natural y el valor nutricional de los productos que consume.

1.4. Contribución

La tesis plantea un negocio que genere valor mediante la venta de productos naturales ubicado en Jesús María, pero con alcance a otros distritos de Lima Metropolitana mediante la venta online. Dada la actual pandemia del Covid-19 se brinda la oportunidad a los clientes de comprar desde sus hogares a través de una plataforma digital. Ésta se convierte en una opción de compra dada la coyuntura actual, que busca respetar los protocolos de seguridad de las empresas hacia los consumidores.

La presente investigación buscará confirmar que puede existir un vínculo entre la venta de productos ecológicos y saludables, y la rentabilidad del negocio, a través de un plan de negocio que proponga planeamientos estratégicos, operativos y de mercadotecnia que generen valor al accionista.

La propuesta de la presente investigación se diferencia de la de una bodega común, dado que se comercializarán productos naturales utilizando plataformas digitales disponibles para hacer el reparto por delivery como: Glovo, Rappi, entre otras, y también cumpliendo todos los protocolos del Covid-19. De ese modo, se trata de abarcar el incremento de consumidores que demandan productos saludables en las grandes ciudades como Lima en un periodo de pandemia.

1.5. Alcance

La tesis busca desarrollar una propuesta de plan de negocios para la implementación de una tienda de conveniencia saludable que comercialice productos naturales, ubicada en el distrito de Jesús María.

El plan de negocios está fundamentado en el planeamiento estratégico, el cual busca adaptarse al contexto, para lo cual en una etapa actual de pandemia por el Covid-

19, propone la venta de los productos ya sea de forma física o virtual. En ese sentido, las ventas por plataformas digitales son una gran oportunidad, en el contexto actual, dado que: i) reduce la exposición de las personas al Covid-19, ii) reduce la movilización de los consumidores, y iii) facilita llegar a más destinos de venta a partir de la distribución por delivery.

Actualmente, en el país se cuenta con el Decreto Supremo N° 094-2020, el cual busca la reactivación de ciertas actividades económicas, entre las que están el comercio electrónico y la venta de alimentos. Adicionalmente, la Resolución Directoral N°007-2020-PRODUCE/DGDE aprueban disposiciones para la reanudación de las actividades económicas, incluyendo indicaciones para el comercio electrónico.

De esta manera, el gobierno trata de generar facilidades para el acceso de productos del hogar en toda la población, con el fin de facilitar el intercambio. Además, tomando en cuenta la Ley N° 30021 – Ley de Promoción de Alimentación Saludable que norma el uso de etiquetado en los productos procesados y ultraprocesados, la tienda busca ser una opción que ofrezca productos naturales.

1.6. Limitaciones

Existen dos principales limitaciones. La primera es la del recurso de tiempo que impide profundizar en ciertos aspectos que permitirán optimizar resultados; sin embargo, las fechas límites nos obligan a suponer ciertas cosas o acelerar procedimientos. La segunda limitante es la de la información primaria la cual es complicada de conseguir para temas de estudio de mercado (encuestas físicas y entrevistas) y visitas a locales debido a las restricciones existentes por la pandemia.

1.7. Estructura del trabajo

Para la elaboración del presente plan de negocios de la Maestría de Marketing se tomará los fundamentos desarrollados por la Profesora Arbaiza (2014).

A partir de ello, se desarrollarán nueve capítulos. En el primer capítulo que es la introducción se delineará el marco de la investigación, incluyendo: objetivos, alcance, contribución y justificación. En el segundo capítulo se desarrollará el marco conceptual

(definiciones necesarias para el lector) y contextual (situación actual) de las bodegas en el nivel de alimentos saludables.

En el tercer capítulo se desarrollará el estudio de mercado del cual se obtendrán características socio demográficas, de hábitos y de aceptación del mercado potencial; lo cual servirá para hacer la estimación del mercado meta para el negocio. El cuarto capítulo es del planeamiento estratégico, el cual consiste en no sólo elaborar una misión y visión, sino que además analiza factores internos y externos que se deben tomar en cuenta para plasmar la estrategia. Estos dos capítulos son fundamentales, y se realizarán en un momento atípico de la economía por la coyuntura de la pandemia; así, lo más probable es que se realicen entrevistas y encuestas virtuales, y que la estrategia tome en cuenta la crisis que sacude al país y al mundo. Algunas de las herramientas que se utilizarán en el planeamiento estratégico son: análisis SEPTE, Benchmarking, matriz FODA, entre otros.

En el quinto capítulo se desarrollará el plan de marketing el cual debe contar con objetivos cuantitativos y cualitativos. Se realizará un análisis a partir de las 7P de la mercadotecnia, el cual es más amplio que el de las 4P, y que consideramos más conveniente para este tipo de negocio. Las ideas de este capítulo serán presupuestadas y monetizadas para luego añadirse en la evaluación del proyecto.

En el sexto capítulo se desarrolla el plan operativo en el que se evaluará la implementación del local, es decir se tomará en cuenta la ubicación, el equipo y mobiliario necesario; así como otros aspectos esenciales para el funcionamiento. En el séptimo capítulo se desarrolla el plan de administración y de recursos humanos en el que se presentará el perfil de los colaboradores para el negocio y la forma en la que serán reclutados y seleccionados. Estos dos puntos también deben estar presentes en la evaluación de proyectos a manera de inversiones y gastos, en el caso del operativo, y de planillas de empleados, en el caso de recursos humanos.

El antepenúltimo capítulo, que es el financiero, permitirá ver en un valor si el proyecto es rentable o no a partir del Valor Actual Neto, más conocido como VAN. Esta técnica consiste en traer al presente los flujos de cada año. Se estresarán algunas variables como los precios y alguna otra variable con el fin de analizar los riesgos del modelo propuesto. Luego se continuará con un breve capítulo que presentará una matriz de riesgo operativo lo que permitirá tomar acciones ante posibles eventos, según su probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que puedan tener en el negocio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrolla el marco contextual vigente en el que se propone desarrollar el plan de negocios. En ese sentido, se requiere revisar las tendencias actuales de vida saludable en el Perú y el mundo, el desarrollo de los formatos de tiendas por conveniencia, el sector retail peruano, y cómo se han visto afectados los hábitos de los consumidores nacionales con la pandemia Covid-19.

2.1. Vida saludable

Li et al. (2018) y Chudasama et al. (2020) indican que son cuatro los factores de estilo de vida saludable más conocidos. Éstos son: actividad física en el tiempo libre, tabaquismo, dieta (frutas y verduras) y consumo de alcohol. En cuanto a la actividad física se refiere a actividades de caminata, mantenimiento del hogar, jardinería propia, carpintería y uso de herramientas en el hogar, ejercicios ligeros y desgastantes que se practican con una frecuencia que suma al menos 150 minutos de actividad a la semana.

En cuanto al tabaquismo, la clasificación es de fumador o no fumador, siendo este último el que se considera como el óptimo de saludable en relación a este punto. Por el lado de la dieta, se considera saludable a la persona que come al menos cinco porciones de una variedad de frutas (frescas y secas) y vegetales (crudos y cocidos) todos los días del año, o su equivalente en promedio, pudiendo estar servidas en ensaladas o incluidas en los platos preparados.

Por otro lado, en cuanto al consumo de alcohol esta puede ser medida por la frecuencia y por la cantidad de alcohol de la bebida, la cual, luego puede ser transformada en unidades y, dependiendo de las normativas globales y del país, se puede dar una puntuación en la escala de “saludable”.

Williams (2019) a fines del año pasado señalaba que el presente año no sólo marcaba el final de una década y que con ella se marcaría el inicio o el remarque de ciertas tendencias para el bienestar del ser humano. En ese sentido, se espera que el consumo de productos de origen vegetal se incremente y con él las presentaciones de estos, debido a que el ser humano se está volviendo más consciente por las huellas ecológicas que generan el consumo de carne animal. Esto se acompañaría con una mayor preocupación

por consumir alimentos que nutran el cerebro y la salud mental, debido a los incrementos de enfermedades como la ansiedad, depresión y Alzheimer; por ello, se buscarían productos ricos en Omega-3 y vitamina B.

Los consumidores estarían en búsqueda de medicamentos efectivos pero que contengan mayores contenidos naturales. El descanso sería otra de las prioridades para las personas, lo que incluye un mayor número de horas de sueño, lo que podría impulsar algunos negocios como los bares de siestas, que se complementarían con otros hábitos como la dieta y el ejercicio físico. Otro de los tipos de descanso incluye viajes y actividades de ocio que regeneren física y mentalmente al individuo como son el yoga, visitas a restaurantes de comida saludables; todo esto es parte ya de los hábitos de la Generación X y Millennials.

Asimismo, hay una tendencia al mayor uso y comercialización del aceite de cannabidiol (CBD), como medicamento y suplemento para reducir los efectos negativos de enfermedades físicas y mentales, lo que dependerá de la propia legislación de los países respecto de este producto. Otra de las tendencias, que viene desde hace más de una década, es el menor consumo de azúcares; esto, vendría de un lado por las exigencias que los gobiernos han promulgado para su reducción, y por otro, por una mayor información en los etiquetados de los productos.

Otra de las nuevas tendencias, cada vez más utilizadas a nivel mundial, es el mayor aprovechamiento de desechos alimentarios, por la mayor consciencia de las personas en relación con la sostenibilidad; con ello, los desechos que antes eran considerados únicamente como basura, pasan a ser, por ejemplo, empleados como suministro agrícola a manera de fertilizante natural.

El perfil de los consumidores también afectará la demanda de productos. En ese sentido, se espera reducir el consumo de “comida chatarra” para los hijos de los Millennials, y así cuenten con mayores opciones en los puntos gastronómicos. Finalmente, se espera que el consumidor busque conectarse con familiares y amigos en experiencias culinarias en sus hogares, tomando en cuenta que el acto de cocinar es uno de los más antiguos en el ser humano y que no puede realizarse de manera virtual, a diferencia de otras actividades.

2.1.1. Alimentación saludable

Una alimentación saludable es aquella que contiene nutrientes proporcionalmente adecuados para la necesidad del cuerpo humano, es decir, para su buen funcionamiento y conservación de la salud, de modo tal que se eviten enfermedades relacionadas con la nutrición. Además, al mejorar los procesos de reproducción y gestación, se logra un adecuado desarrollo y crecimiento del bebé (MINSALUD, 2020).

Actualmente, el aumento de producción de alimentos procesados, la urbanización y el cambio de estilo de vida han generado un cambio de hábitos alimenticios, donde las personas prefieren consumir alimentos hipercalóricos, grasas y azúcares procesados. Además, las personas han dejado de consumir la cantidad requerida de frutas, verduras y fibra recomendados (OMS, 2018).

En este escenario, la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2018), creó una estrategia mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud. Con esta estrategia, se busca junto a los gobiernos y organismos internacionales, actuar mundialmente para promover la alimentación sana y actividad física. De esta manera, se busca reducir la ingesta de sodio y suprimir grasas trans en la producción industrial de suministros alimenticios, con el fin de asegurar una vida ordenada, buscando así el bienestar de la sociedad.

Gestión (2019), menciona que es necesario el uso obligatorio de señalización de advertencia en alimentos procesados, con la información de sus componentes como el sodio y las grasas saturadas. Es así como los resultados de una encuesta demuestran que, el 63% de limeños afirmaron que consumirán menos alimentos empacados con dichos octógonos, mientras que el 22% afirmó que dejarán de adquirirlos.

A nivel estatal, MINSA (2019) creó una Guía Alimentaria para la población peruana, la cual fue elaborada con el fin de orientar a la población sobre la alimentación, promoviendo formas de vida que reduzcan las enfermedades a largo plazo. Esta guía se basa en una gráfica diseñada y validada en dos fases (ver Figura 2.1). La primera fase, fue elaborada con expertos en alimentación y nutrición de entidades públicas y privadas, mientras que en la segunda fase, hubo intervención de la población de ciudades de todas las regiones del Perú.

Figura 2.1. Guía para una vida saludable en el Perú



Fuente y elaboración: MINSA, 2019.

2.2. Tienda por conveniencia especializada

Gahinet y Cliquet (2018) señalan que, en los últimos años, en países desarrollados y emergentes, viene creciendo el número de tiendas con formatos más pequeños que se caracterizan por la fluidez y por especializaciones en ciertos segmentos y productos. Este formato ha incluido a grandes cadenas como Walmart, Tesco, Oxxo, Carrefour, entre otras, debido a que ocupan gran parte de las cuotas de mercado.

Las razones del éxito de estos formatos son el tiempo que ahorran al consumidor y la proximidad a los hogares, en estos tiempos que cada vez demandan más inmediatez. Para ello han tenido que incorporar tecnologías de la información en su operativa y en sus

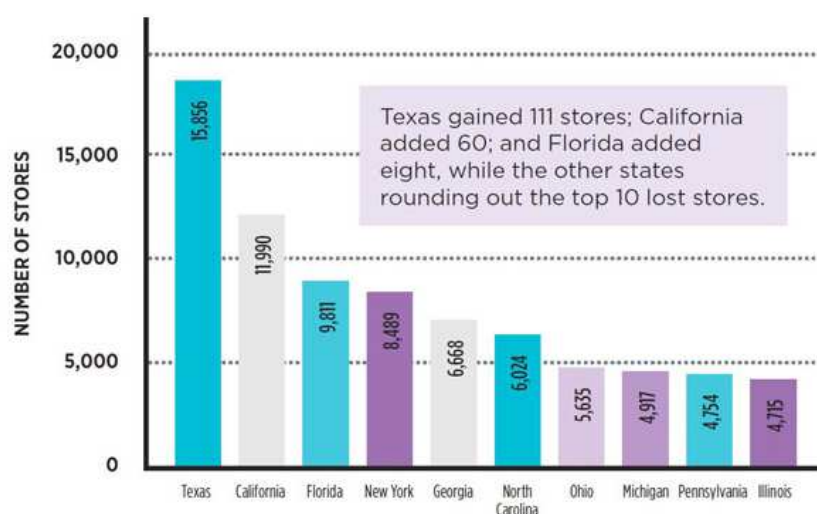
relaciones con el mercado, personalizando cada vez más las marcas. En ese sentido en un mundo que se transforma cada vez en más virtual, las tiendas por conveniencia son una oportunidad y una respuesta funcional de mercado al deseo de construir relaciones sociales de algunos consumidores.

Mendonça (2018) señala que en las tiendas por conveniencia se deben aplicar elementos atmosféricos relacionados a la empresa y a los clientes objetivos que no se limiten a estímulos tradicionales como la luz, el color y la música; sino formatos híbridos que incluyan pantallas interactivas, nuevos métodos de pago, decoraciones giratorias, entretenimiento, canales inversos y zonas específicas de la tienda. Asimismo, incluye que se busca una mayor interrelación entre cliente y quien atiende, lo que incluye una actitud positiva de este último.

NACS (2020) indica que en Estados Unidos existen cerca de 153,000 tiendas de conveniencia, de las cuales más de 120,000 son gasolineras o estaciones de combustible, habiendo un único empleado en más del 60% de los casos. Se observa que este formato no es nuevo en la economía estadounidense ya que en 2010 ya existían casi 145,000 en todo el país.

La Figura 2.2 indica que los estados con mayor número de estas tiendas son Texas y California, con alrededor de 16,000 y 12,000 locales respectivamente; por otro lado, Pennsylvania e Illinois son los que presentan menos tiendas de este tipo con poco más de 4,500 cada uno. Cabe mencionar que estados con Alaska y Delaware cuentan con menos de 400 tiendas de conveniencia cada uno.

Figura 2.2. Ranking tiendas por conveniencia por estado en USA (2019)



Fuente: U.S. Convenience Store Count

Elaboración: NACS (2020)

La Tabla 2.1 indica que el mayor número de tiendas está relacionado con el sector ferretero y construcción (38%), seguido por el de tiendas por conveniencia (35%), y siendo el grupo más pequeño el de “todo por un dólar” (8%).

Tabla 2.1. Tipos de tienda USA (2018 y 2019)

Tipo de producto	2019	2018	2019 (%)
Ferretero / construcción	166,531	168,924	37.63%
Conveniencia	152,720	153,237	34.51%
Comestibles	49,034	49,842	11.08%
Farmacéutico	41,127	41,833	9.29%
Dollar Store	33,185	31,620	7.50%
Total	442,597	445,456	

Fuente: U.S. Convenience Store Count.

Elaboración: NACS (2020)

Infomarketing (2017), ante el éxito de la marca Tambo+ en Perú, señalaba que esta se caracterizaba por funcionar más de 18 horas al día y de tener un espacio menor al de 500 metros cuadrados. En su artículo señalaba que “7rewards” es la cadena más grande de este tipo de tiendas, y su éxito se debía a programas de fidelidad y a la eficiente

distribución de sus productos. Le siguen otras marcas como: Alimentation Couche-Tard, Speedway, Casey's General Store, y Murphy USA. Cabe señalar que, varios de estos se caracterizan por el uso de plataformas y aplicaciones virtuales (apps).

2.3. Sector retail en el Perú

GRDI (2017) señalaba que el Perú era uno de los países emergentes con mejores proyecciones para invertir, ubicándose en el “top ten” de treinta países por encima de países como Colombia, y con el que apuntan a un desarrollo comercial avanzado (ver Figura 2.3). Los nuevos actores del sector serían los formatos Fast Fashion como Zara y H&M, y las tiendas de conveniencia como Tambo+. Este segundo formato ofrece una mayor variedad de productos que una bodega tradicional, como los platos listos para calentar, y además permite el pago con tarjetas de débito y crédito que se consideraba como una limitación de los canales tradicionales.

Figura 2.3. Países emergentes con potencial crecimiento en retail

TOP 30

The GRDI clasifica los 30 principales países en desarrollo para la inversión Retail, identificando mercados que no solo son atractivos hoy en día, sino que también ofrecen un potencial futuro.

Posición	País	Puntaje
01.	India	71.7
02.	China	70.4
03.	Malasia	60.9
04.	Turquía	59.8
05.	Emiratos Árabes	59.4
06.	Vietnam	56.1
07.	Marruecos	56.1
08.	Indonesia	55.9
09.	Perú	54.0
10.	Colombia	53.6
11.	Arabia Saudita	53.6
12.	Sri Lanka	51.8
13.	República Dominicana	51.7
14.	Argelia	50.1
15.	Jordán	49.0

País	Puntaje
Kazajistán	48.4
Costa de Marfil	48.4
Filipinas	46.8
Paraguay	45.7
Rumania	45.6
Tanzania	45.4
Rusia	43.2
Azerbaiyán	42.9
Túnez	42.7
Kenia	41.3
Sudáfrica	40.2
Nigeria	39.9
Bolivia	39.6
Brasil	39.3
Tailandia	37.8

Fuente: GRDI (2017)

BBVA (2019) señala que el sector retail se había desacelerado a finales del año pasado debido a un menor consumo de las familias, y esperaba que la recuperación y crecimiento se dé en el presente año, debido a la expansión de la clase media y a la situación del bono demográfico que presentaba oportunidades de crecimiento. En ese

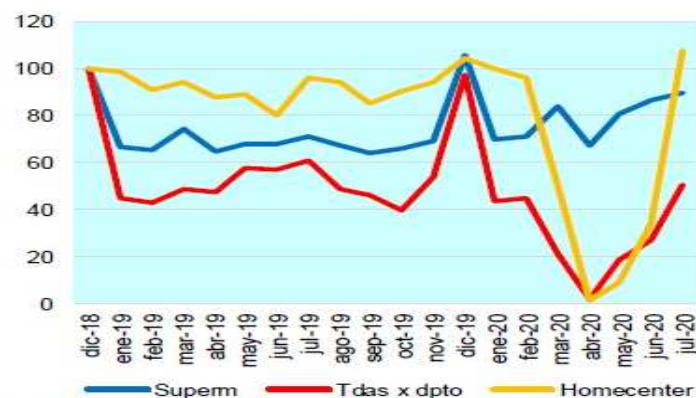
sentido, el usuario busca formatos especializados con tendencia a los productos saludables y usa con mayor frecuencia el comercio electrónico.

El mismo reporte indica que el consumidor peruano se está volviendo más ansioso, y sus preferencias toman cada vez más en cuenta alimentos bajos en grasas y azúcares, y que contengan más ingredientes naturales y frescos. Algunos de los productos alimenticios cuyo consumo más ha aumentado es el agua mineral, los cereales, la quinua, el pescado fresco, y las hortalizas. Los hogares, asimismo, reconocen como alimentos menos saludables a: ajinomoto, arroz, pimienta, margarinas, y la sal, entre otros.

Los resultados de BBVA (2019) señalaban tendencias al crecimiento para el sector retail mayorista y minorista. Esto se ha afectado en el presente año debido a la pandemia Covid-19, lo que se evidencia en una reducción del consumo privado y del empleo formal; sin embargo, se espera que el año 2021 tenga tasas crecientes por encima del 4% para estos dos aspectos (Perú Retail, 2020a).

Perú Retail (2020b) indica que a inicios del último trimestre del año el sector minorista se viene recuperando luego de la caída por encima de 20% del segundo trimestre 2020 (tomando como referencia al año 2018) en los tres principales segmentos (supermercados, tiendas por departamento, y tiendas de mejoramiento del hogar). Se espera que, en estos tres segmentos, así como en los de menor escala, se siga mejorando como ya viene sucediendo desde abril del presente año (ver Figura 2.3) debido a las aperturas de las fases de reactivación económica.

Figura 2.3. Ventas minoristas por segmentos (Índice 2018 = 100)



Fuente: PRODUCE

Elaboración: Scotiabank (2020)

2.4. Tiendas saludables en el Perú

Actualmente en el Perú se cuenta con tiendas que ofrecen productos saludables. Mercado Negro (2018) indica que este tipo de tiendas se preocupan por el cambio climático y los temas de alimentación saludable.

Entre ellas destacan:

- **Sanahoria**

Sanahoria fue fundada en el 2013 con el fin de atender la necesidad del público por alimentos naturales, entre las que se ofrece alimentos envasados o frescos, tales como panes, hamburguesas vegetarianas, cervezas artesanales, entre otros. Cuenta con locales en Barranco, San Isidro y El Polo.

Su visión es “conectar a las personas con la #vidasanahoria: un balance entre la alimentación consciente y una actitud positiva frente a la vida para mejorar nuestro estilo de vida” (Sanahoria, 2020).

- **Lima Orgánica**

Esta tienda orgánica agrupa a varias marcas, 125 actualmente, con más de 500 productos saludables dentro de 9 categorías, que promueven un estilo de vida saludable. Entre los productos que comercializa se encuentran jugos, cremas, entre otros, donde se apuesta por una vida sana para los peruanos.

Actualmente, cuentan con el negocio “Comstore” el cual combina el concepto de comunidad y tienda online, el cual cuenta con aliados y auspiciadores que buscan llegar a países como Colombia, Argentina y Chile.

- **Mara Biomarket**

Es una empresa en expansión, donde se puede encontrar productos orgánicos y naturales para llevar una vida sana y ecológica. Además, se ofrecen desayunos, *brunches*, almuerzos, café, entre otros.

- **Flora & Fauna**

Esta tienda saludable comercializa verduras y frutas orgánicas y libres de pesticidas, así como alimentos sin aditivos dañinos, productos de belleza y limpieza con ingredientes naturales, productos para mascotas. Además, cuenta con una cafetería con

platos saludables. Sus tiendas están ubicadas en Surco, Miraflores y San Borja, así como el servicio online.

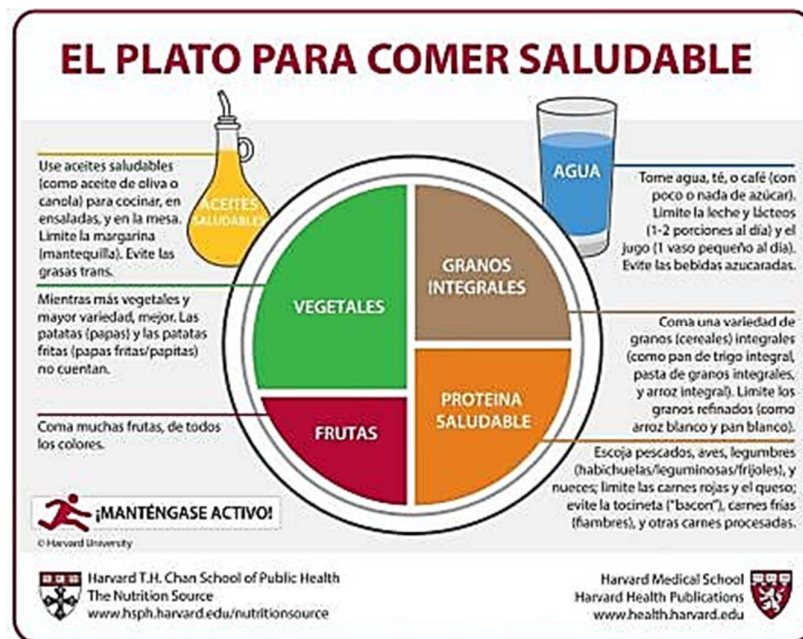
- **Eco Natural Market**

Este negocio tiene como fin ser una nueva opción alimenticia de productos libres de gluten, caseína, lactosa, transgénicos y trigo. Sus productos son aptos para cualquier restricción dietética, atendiendo requerimientos de dietas como las de TDH, DAN, celíacos, diabéticos, judíos (Kosher), vegetarianos, alergias, intolerancias, veganos y público en general que desee una vida saludable.

2.5. Tendencias saludables

A nivel internacional, las tendencias de comida saludable han evolucionado con el tiempo. La Vanguardia (2020) señala que la nutrición moderna ha generado nuevas guías de consumo, destacando entre ellas el consumo de frutas y verduras. El plato saludable (ver Figura 2.5) debe tener un 25% de granos integrales, hasta un 50% de frutas y vegetales y un 25% restante de proteínas saludables. Estos porcentajes están sustentados en investigaciones elaboradas por la Universidad de Harvard.

Figura 2.5. El plato saludable



Fuente y elaboración: La Vanguardia, 2020.

De acuerdo con Kantar World Panel (2019) siete de cada diez hogares han cambiado sus hábitos de consumo, los cuales están influenciados por los octógonos del etiquetado en los productos. Según indica Kantar World Panel (2019), el 67% de las personas en Perú ha reducido el consumo de productos con octógonos.

Higuchi (2015) precisa que los consumidores de productos naturales se clasifican en cinco tipos:

- Lohas (Lifestyle of health and sustainability): involucrados con los productos ecológicos.
- Naturalities: aquellos con preocupación por el consumo saludable, principalmente por temas de salud.
- Drifters: personas que se preocupan por el consumo saludable debido a la moda.
- Conventional: adoptan esta tendencia cuando creen que pueden lograr una diferencia.
- Unconcerned: personas poco informadas por el medio ambiente, son los menos involucrados.

Nielsen (2016) precisa que los atributos más buscados por los consumidores peruanos es que el producto alimenticio sea 100% natural (68%) y el 52% busca productos orgánicos, lo cual reafirma la importancia que tienen estos atributos para el consumidor.

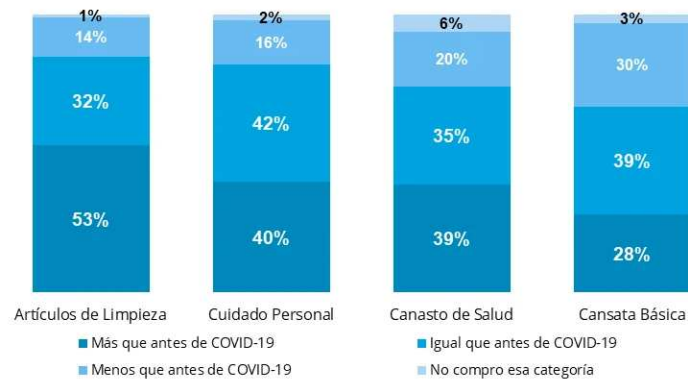
2.6. Hábitos de consumo por Covid

Perú Retail (2020) indica que el Covid-19 ha modificado los hábitos de consumo de los clientes peruanos, a medida que la cuarentena se extiende. Con respecto a las preferencias de consumo, el gasto en alimentos ha subido a 29%, lácteos a 15% y utensilios para el cuidado del hogar a 12%. Entre los alimentos más consumidos en la cuarentena han estado las harinas, salchichas, sopas instantáneas, margarinas y quesos.

Nielsen (2020) en su estudio “Impacto de Covid-19 en los consumidores” indica que ahora el consumidor latinoamericano está comprando más en todas las categorías, por ejemplo, más del 50% de los encuestados han incrementado sus compras en máscaras,

así como más en salsas y condimentos, comidas listas para comer y productos con vencimientos mayores (enlatados).

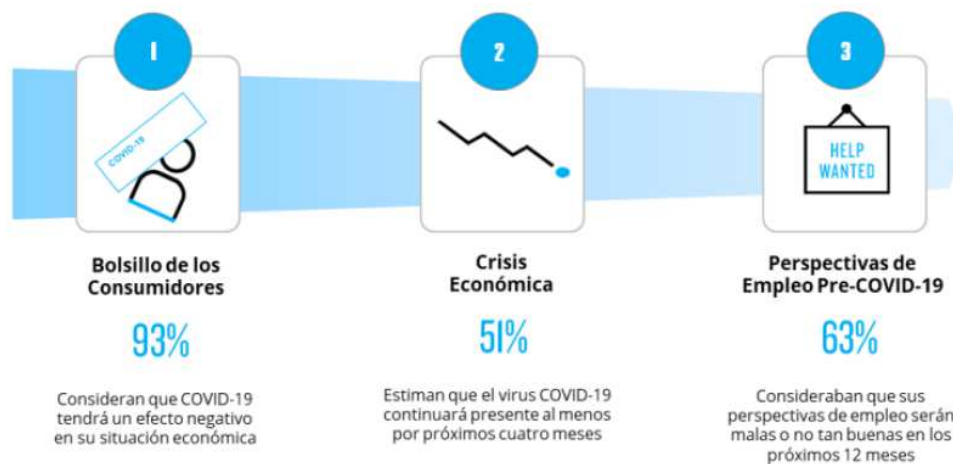
Figura 2.6. Cambios en la composición de canasta por el Covid-19



Fuente: Nielsen (2020).

Nielsen (2020) precisa que en su estudio a nivel latinoamericano que debido a la prórroga de las cuarentenas por el Covid-19, el mayor impacto ha sido en las personas de extrema pobreza. Adicionalmente, menciona que la principal preocupación actualmente de los latinoamericanos es el tema económico y la perspectiva de empleo.

Figura 2.7. Principales preocupaciones en Latinoamérica por el Covid-19



Fuente: Nielsen (2020).

Andina (2020) indica que entre los nuevos hábitos adoptados por los consumidores peruanos están:

- a. Mejorar la salud con base en alimentos y bebidas: consumo de productos que fortalezcan el sistema inmunológico, entre las que se encuentran bebidas funcionales que contengan micronutrientes.
- b. Productos sostenibles: consumo de productos que son amigables con el medio ambiente, por lo que se está favoreciendo el consumo de productos orgánicos, veganos, entre otros.
- c. Consumo de productos prácticos: consumo de alimentos o bebidas que ayuden en mejorar la concentración o que faciliten el relajó.
- d. Uso de tecnología: crecimiento del consumo a través de medios digitales.
- e. Consumo de marcas solidarias: se está favoreciendo a marcas que contribuyan a través de consumo a causas sociales.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo estudiará la situación actual del mercado para una tienda de conveniencia de productos saludables en la Zona 6 de Lima Metropolitana. En el estudio se utilizará el método cuantitativo a partir de encuestas a consumidores potenciales y el método cualitativo para conocer el desenvolvimiento de este tipo de negocio.

Con los resultados del estudio de mercado, se estimará la demanda del mercado potencial y del mercado objetivo a atender.

3.1. Estudio cuantitativo a potenciales usuarios

El estudio de mercado busca identificar a la población objetivo, la cual pertenece a los habitantes de la zona 6 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) de 20 a 79 años de los NSE A, B y C. La Tabla 3.1 presenta el número de pobladores de la zona 6 de Lima Metropolitana.

Tabla 3.1. Habitantes de 20 a 79 años de zona 6 de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C

Habitantes de Lima Metropolitana	Habitantes de la zona 6	Habitantes de 20 a 79 años	NSE A, B y C
8,894,412	388,093	283,623	267,173

Fuente: INEI, 2016.

Elaboración: Propia.

3.1.1. Ficha técnica

Se presenta la metodología del estudio cuantitativo, “Tienda de conveniencia de productos saludables en la Zona 6 de Lima Metropolitana”, la cual se realizó a partir de encuestas virtuales debido a la coyuntura de la pandemia (ver Anexo I).

3.1.1.1. Objetivos del Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo principal generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de personas de los distritos de la Zona 6 de Lima entre 18 a 79 años, y que realicen o sean quienes decidan las compras de productos saludables.

Objetivos Específicos:

- Determinar perfiles y características de usuarios potenciales
- Conocer los hábitos de consumo de los consumidores de productos saludables.
- Evaluar la aceptación de la idea de negocio.

3.1.1.2. Características metodológicas

Tipo de Estudio

Se trata de un estudio de mercado cuantitativo.

Metodología

La situación de pandemia obliga a realizar encuestas virtuales a los consumidores potenciales.

Técnica del estudio cuantitativo

Se aplica la encuesta virtual con preguntas de descarte, debido a que no se cuenta con un control presencial de los encuestados. De este modo, se trata de obtener la información de la mayor calidad posible.

Fecha de encuestas

Las encuestas se realizaron durante el primer semestre del año 2020.

Cobertura geográfica

La empresa que realizó el estudio de mercado cuenta con una base de datos de personas que habitan en los distritos de la zona estudiada.

3.1.1.3. Diseño de la muestra

Población objetivo

Personas que habiten en los distritos de la zona 6 de Lima entre 18 a 79 años.

Ámbito geográfico

Los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

Unidad de investigación

La unidad es una persona. Las encuestas serán virtuales.

Informantes

Varones y mujeres de 18 a 79 años.

Tipología de la muestra

El muestreo elegido es aleatorio estratificado, mediante el cual se obtienen muestras por estratos (distritos). La selección de las personas encuestadas es aleatoria al ser tomada de una gran base de datos.

Tamaño de muestra

Se calculó el tamaño de la muestra de 384 encuestas. Para ello se eligió un nivel de confianza de 95% (margen de error escogido es de 5%). Asimismo, se consideró un factor de probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 en cada caso, lo cual se debió a que no se cuenta con información de un estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la fórmula para poblaciones infinitas (mayor a cien mil individuos):

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

p: Factor de probabilidad éxito fracaso

Z: Nivel confianza.

e: Margen de error

Datos:

p = 50%

Z = 1.96

e = 5.0%

3.1.1.4. Recolección de información

Informantes:

Varones y mujeres de 18 a 79 años.

Estrategia para el levantamiento de la información

La empresa que realizó el estudio de mercado cuenta con una base de datos de personas que cumplen con el perfil preliminar del tipo de consumo saludable. A ellos se les envió por correo electrónico la encuesta. Se colocaron preguntas filtro que permitieron descartar a personas que no realizan un cuidado saludable, a partir de su consumo de alimentos y bebidas.

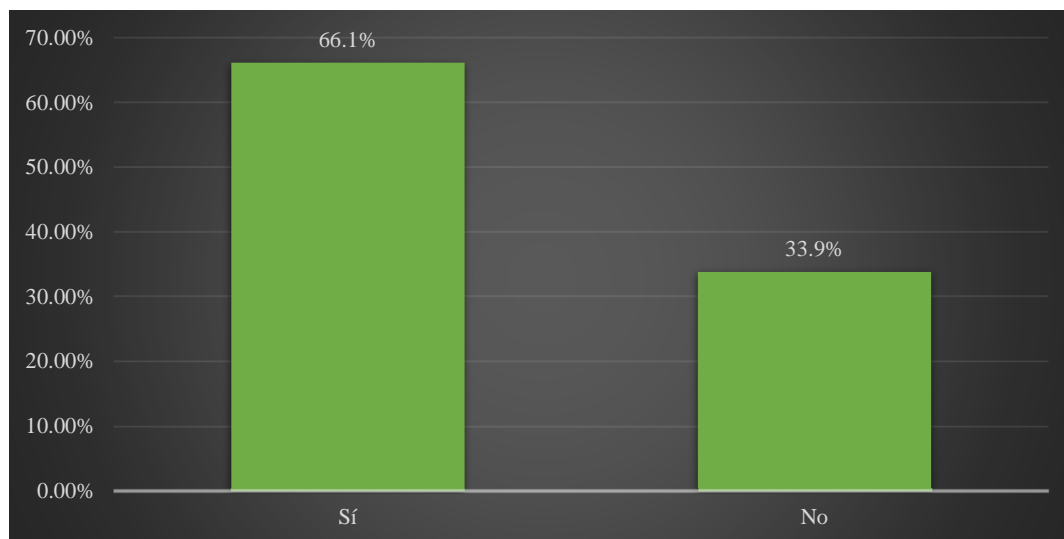
3.1.2. Análisis

Una vez levantada la información, se presentan los principales resultados de la encuesta aplicada al público objetivo.

3.1.2.1. Personas que suelen consumir alimentos y bebidas saludables

Del total de encuestados el 66.15% son personas que consumen alimentos y bebidas saludables, lo cual representó 254 encuestados. Los demás (33.85%) no consumen este tipo de productos, por lo que se le dejará de lado en lo que resta del cuestionario (ver Figura 3.1).

Figura 3.1. Consumo de productos saludables



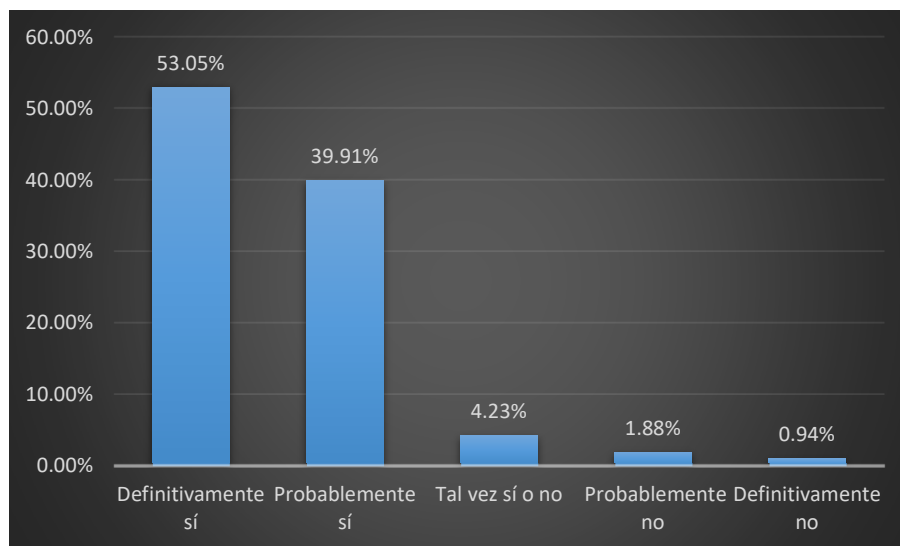
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.2.2. Cálculo del segmento de mercado

Para calcular el segmento de mercado, que engloba a las personas que suelen consumir productos saludables, se utilizó la información de INEI, siendo el cálculo inicial de 283,623 individuos. De ese número, el 66.15% suelen comprar productos en una bodega, dando un total de 176,735.

Para calcular el segmento de mercado, que engloba a las personas que suelen consumir productos saludables. En una muestra tomada que están dentro del mercado objetivo, se obtuvo que el 92.96% se encuentra dispuesto a hacer sus compras en la propuesta presentada (ver Figura 3.2).

Figura 3.2. Disposición a realizar las compras en la tienda nueva



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Para la estimación del segmento, se parte de lo señalado en la Tabla 3.1. De ese total, el 49.77% de encuestados estarían dispuestos a comprar en la tienda propuesta siguiendo el ajuste recomendado por Pope (1981), lo que supone 87,953 personas (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Estimación del segmento de mercado

Habitantes de Lima Metropolitana	Habitantes de la zona 6	Habitantes de 20 a 79 años	Habitantes del NSE A, B y C	Personas que consumen productos saludables	Personas dispuestas a comprar en la tienda
8,894,412	388,093	283,623	267,173	176,735	87,953

Fuente: Elaboración propia basada en la información del INEI, 2016.

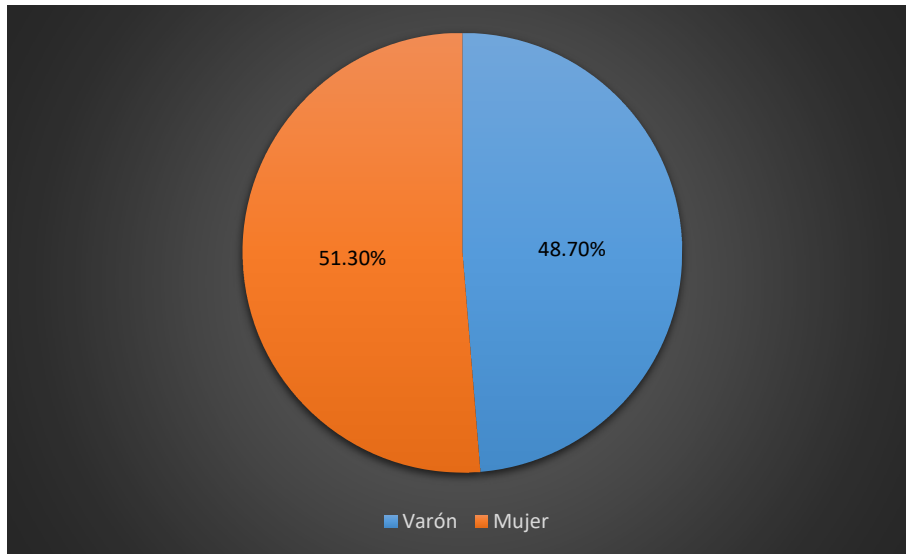
3.1.3. Perfil de potenciales consumidores del servicio

El perfil brinda las características de los posibles consumidores de la tienda, tales como: género, edad, ocupación e ingreso mensual.

3.1.3.1. Género

Del total de encuestados, 51.30% son mujeres y 48.70% son varones (ver Figura 3.3).

Figura 3.3. Género

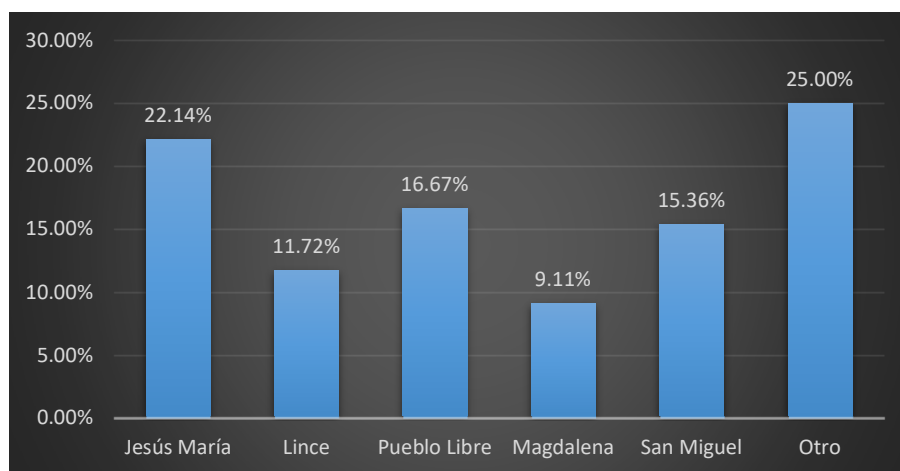


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.3.2. Distrito

Del total de encuestados, el 25.00% residen en un distrito que no pertenece a la zona 6 de Lima Metropolitana, el 22.14% en Jesús María, el 16.67% en Pueblo Libre, el 15.36% en San Miguel, el 11.72% en Lince y el 9.11% en Magdalena (ver Figura 3.4).

Figura 3.4. Distrito

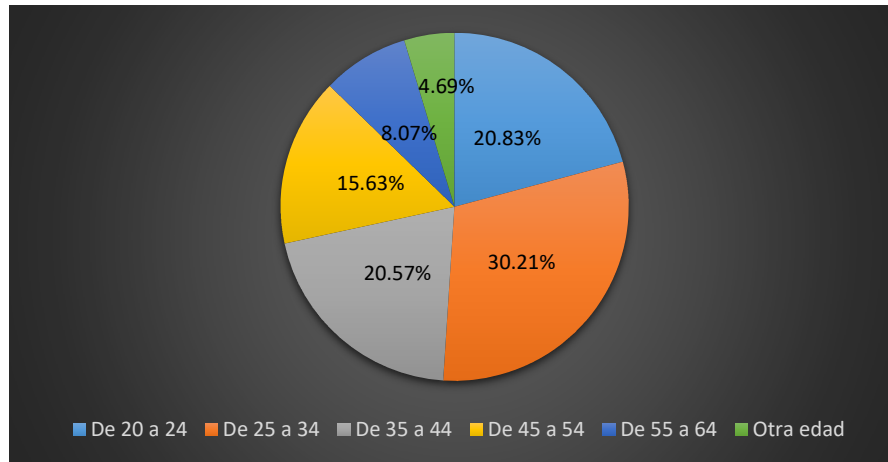


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.3.3. Edades

El 30.21% tiene entre 25 a 34 años, el 20.83% de 20 a 24 años, el 20.57% de 35 a 44 años, el 15.63% de 45 a 54 años, el 8.07% de 55 a 64 años y el 4.69% otra edad (ver Figura 3.5).

Figura 3.5. Edades

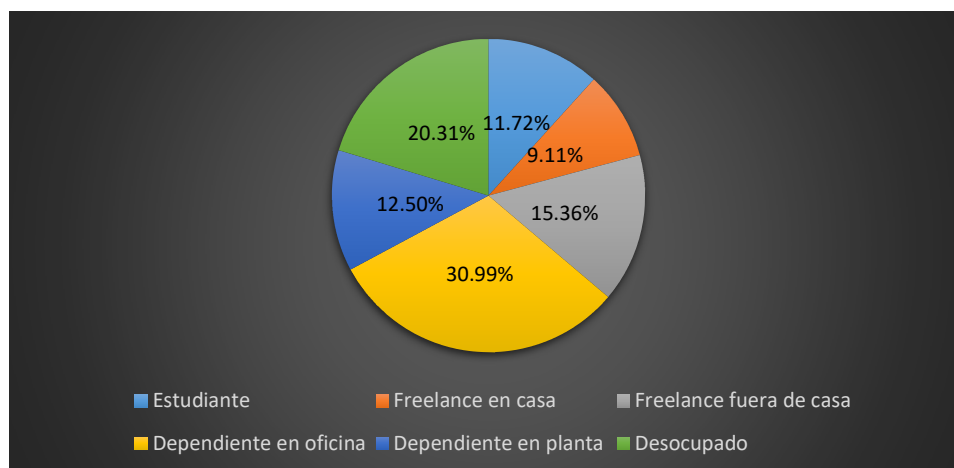


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.3.4. Tipo de ocupación

En cuanto al tipo de ocupación, se observa que el 30.99% es dependiente en oficina, el 20.31% está desocupado, el 15.36% realiza trabajos de tipo freelance fuera de casa, el 12.50% es dependiente en planta, el 9.11% es freelance en casa y el 11.72% es estudiante.

Figura 3.6. Ocupación



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

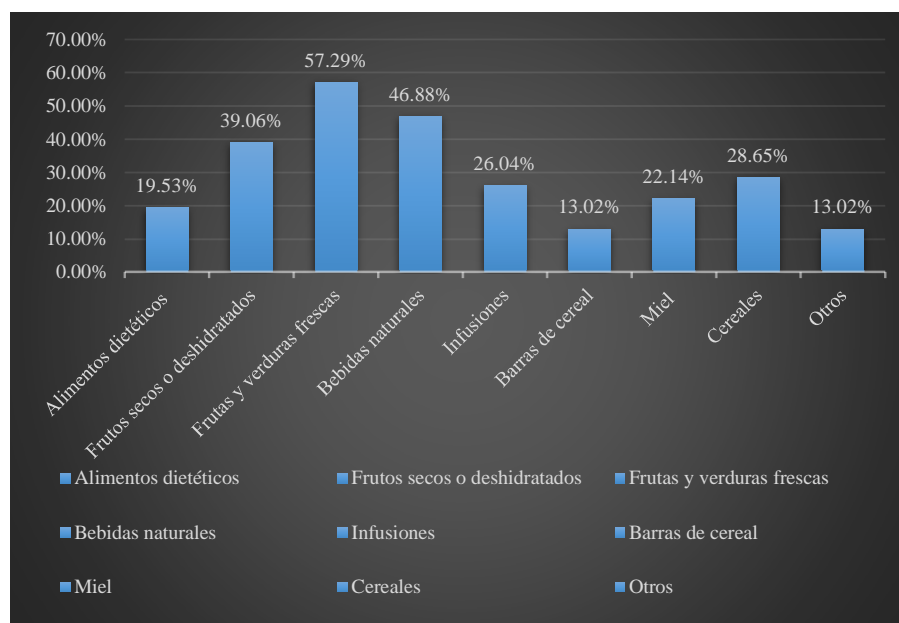
3.1.4. Hábitos de consumo

En esta sección del estudio de mercado se definen los hábitos y preferencias de las personas que tienen una alimentación saludable.

3.1.4.1. Tipo de alimentos o bebidas consumidos

Según los resultados del estudio de mercado, se identifica que el 57.29% consume frutas y verduras frescas. El 46.88% consume bebidas naturales (jugos, zumos, entre otros), el 39.06% suele consumir frutos secos o deshidratados, el 28.65% consume cereales, el 26.04% compra infusiones (té, manzanilla, entre otros), el 22.14% adquiere miel, el 19.53% consume alimentos dietéticos y el 13.02% consume otro tipo de productos relacionados (postres, galletas, entre otros) y el 13.02% también compra barras de cereal.

Figura 3.7. Principales tipos de productos consumidos

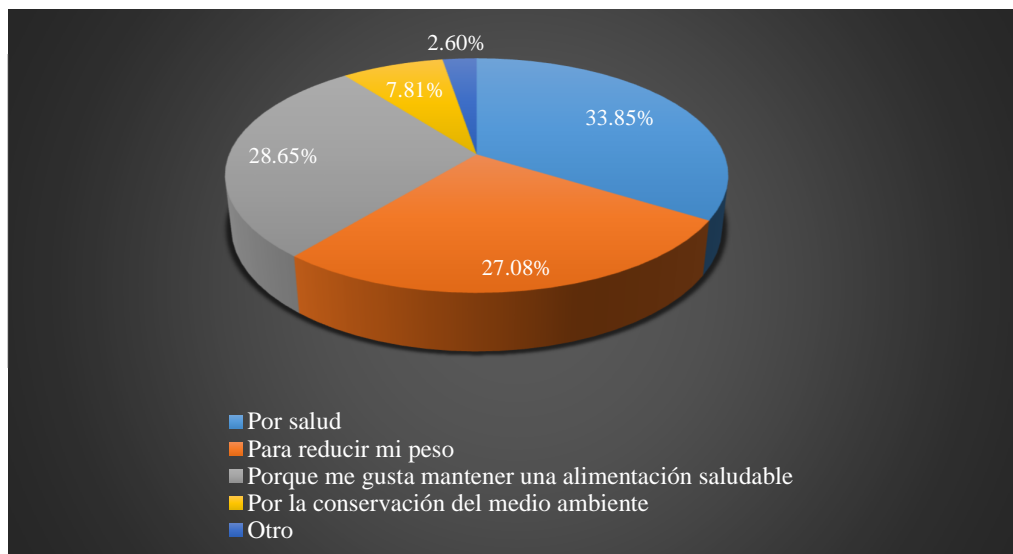


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.2. Fundamentos del consumo de productos saludables

Según los resultados del estudio de mercado, el 33.85% lo hace para cuidar su salud, el 28.65% lo hace para mantener una alimentación saludable, el 27.08% lo hace para reducir su peso, el 7.81% consume este tipo de productos para conservar el medio ambiente y el 2.60% por otras razones.

Figura 3.8. Razones para consumir productos saludables

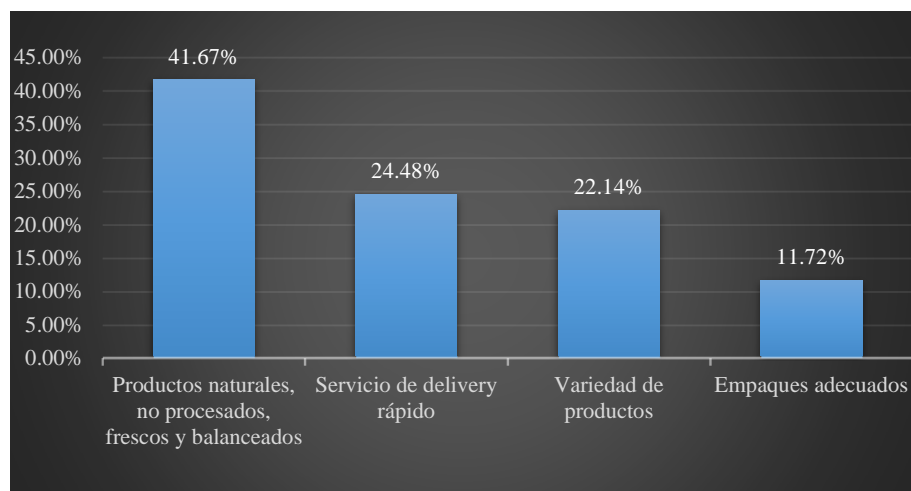


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.3. Atributos más valorados para consumir productos saludables

Con base en la recogida en el estudio de mercado, el 41.67% valora más que los productos sean naturales, no procesados, frescos y balanceados; el 24.48% valora el servicio de delivery, el 22.14% da mayor importancia a la variedad de productos que cuenta la tienda o establecimiento, y el 11.72% considera importante los empaques adecuados.

Figura 3.9. Atributos más valorados en consumo de productos saludables

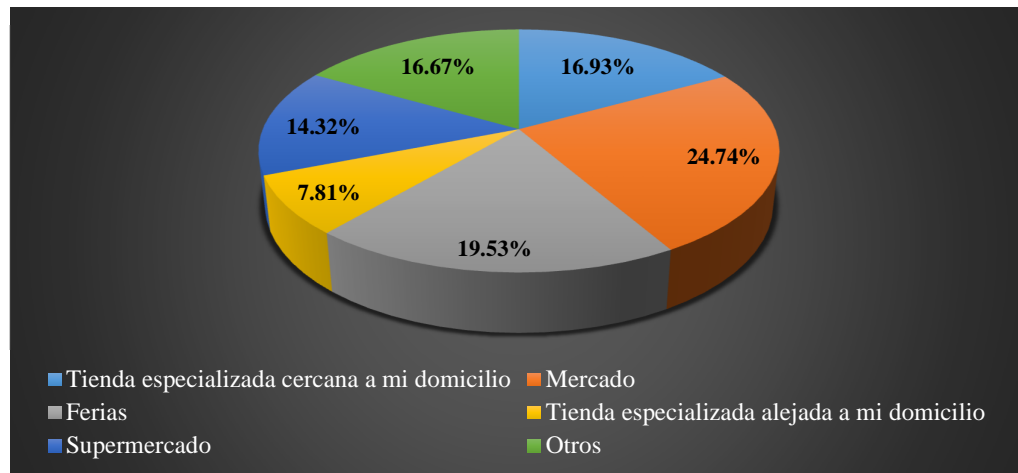


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.4. Lugar donde compra los productos saludables

Con base en lo recogido en el estudio de mercado, el 24.74% realiza su compra en mercados, el 19.53% lo hace en ferias, el 16.93% compra en tiendas especializadas, el 16.67% en otros lugares, el 14.32% adquiere sus productos en supermercados y el 7.81% lo hace en tiendas alejadas de su domicilio.

Figura 3.10. Lugar donde adquiere los productos saludables

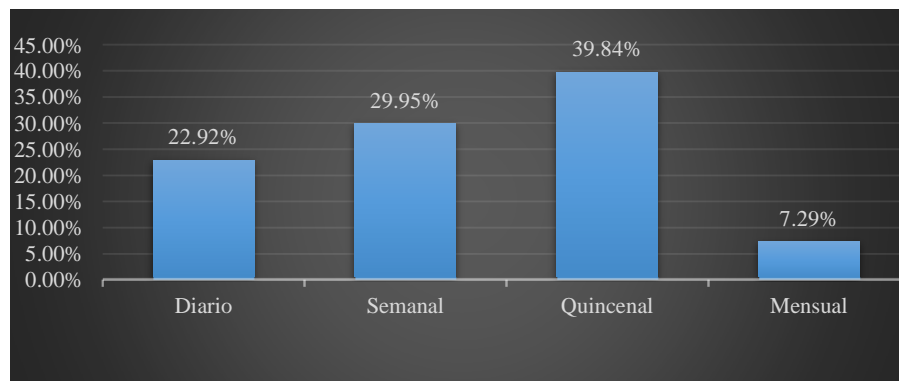


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.4. Frecuencia de consumo de productos saludables

Con base en la recogida en el estudio de mercado, el 38.94% consume este tipo de productos de forma quincenal, el 29.95% lo hace semanal, el 22.92% consume de forma diaria y el 7.29% mensualmente.

Figura 3.11. Frecuencia de consumo de productos saludables



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4. Evaluación de la idea de negocio

En esta sección del estudio de mercado se evalúa la aceptación de la idea de negocio planteada (ver Tabla 3.3).

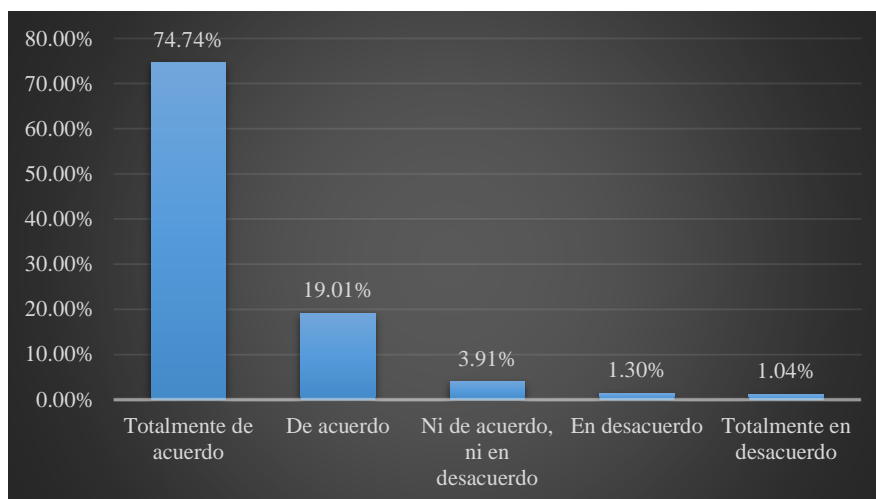
Tabla 3.3. Evaluación de la idea de negocio

N°	PREGUNTA	ESCALA				
C2	La propuesta de negocio descrita es atractiva	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C3	Es importante conocer el contenido nutricional de lo que consumo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C4	Es importante el cumplimiento de los protocolos del Covid-19	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C5	El empackado eco amigable es importante	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3.1.4.1. La propuesta de negocio descrita es atractiva

Del total de encuestados, el 74.74% y 19.01% señaló estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” respectivamente, a la pregunta de si la propuesta le parecía atractiva. El 3.91% indicó mostrarse neutral, y 2.34% algún grado de desacuerdo (ver Figura 3.12).

Figura 3.12. Atracción por la propuesta de negocio

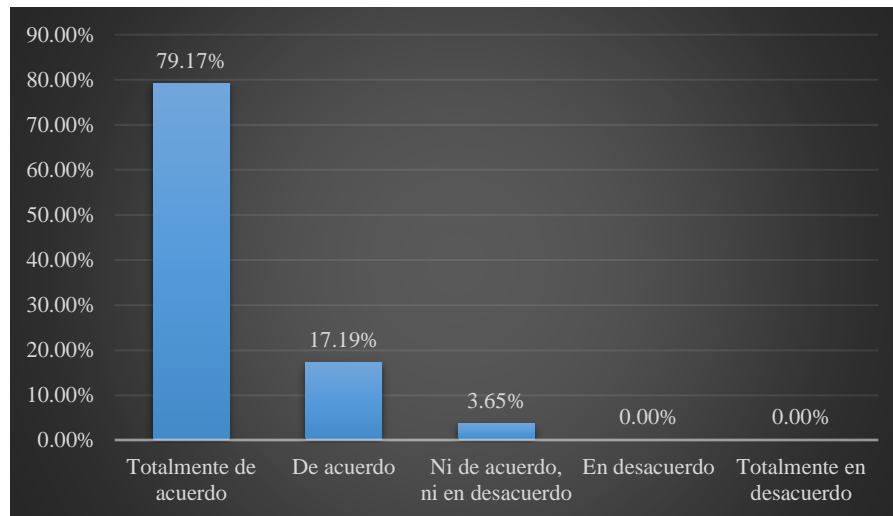


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.2. Es importante conocer el contenido nutricional de lo que consumo

Del total de encuestados, el 79.17% y 17.19% señaló estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” respectivamente, con que es importante conocer el contenido nutricional de su consumo. El 3.65% fue neutral, y 0% mostró algún grado de desacuerdo (ver Figura 3.13).

Figura 3.13. Importancia de conocer contenido nutricional

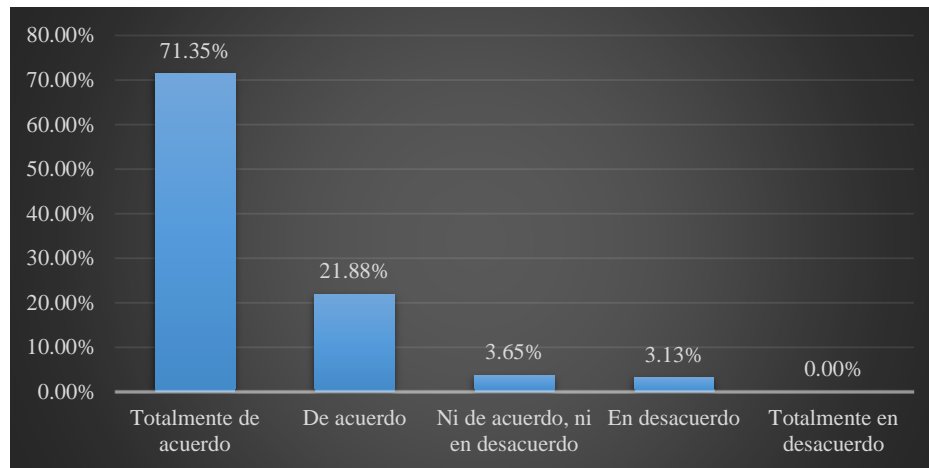


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.3. Es importante el cumplimiento de los protocolos del Covid 19

Del total de encuestados, el 71.35% y 21.88% señaló estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” respectivamente, con que es importante el cumplimiento de los protocolos del Covid-19. El 3.65% respondió de forma neutral, y el 3.13% mostró algún grado de desacuerdo (ver Figura 3.14).

Figura 3.14. Importancia del cumplimiento de los protocolos del Covid 19

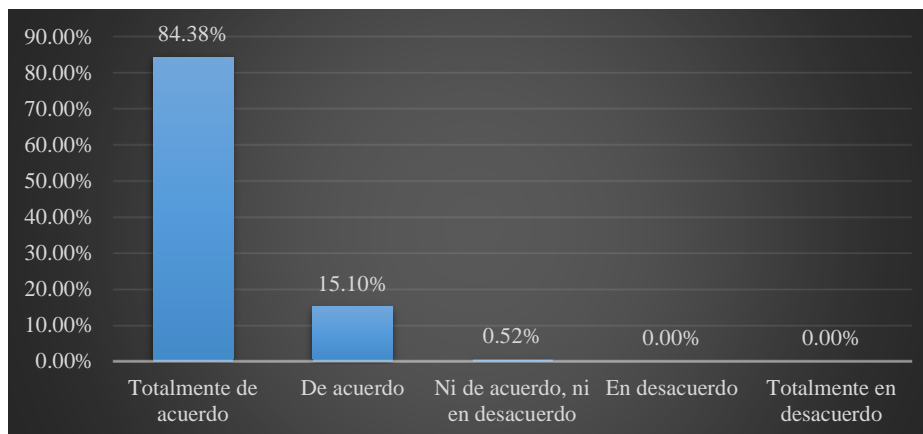


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado

3.1.4.4. El empaque eco amigable es importante

Del total de encuestados, el 84.38% y 15.10% señaló estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”, respectivamente con que es importante el empaque eco amigable. El 0.52% fue neutral, y 0% mostró algún grado de desacuerdo (ver Figura 3.15).

Figura 3.15. Importancia del empaque eco amigable

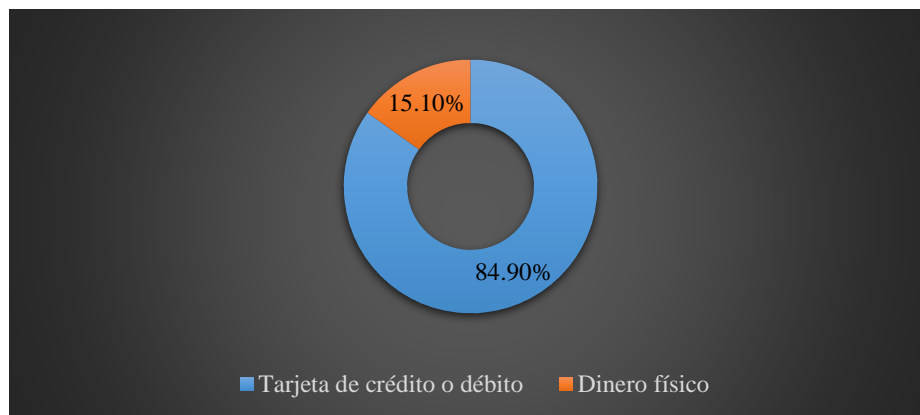


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.5. ¿Cuál forma de pago preferiría para realizar las compras en la tienda?

Del total de encuestados que se mostraron interesados en la propuesta, el 84.90% señaló que realizaría el pago con tarjeta de crédito o débito, mientras que el 15.10% indicó que realizaría el pago en dinero físico (ver Figura 3.16).

Figura 3.16. Medio de pago

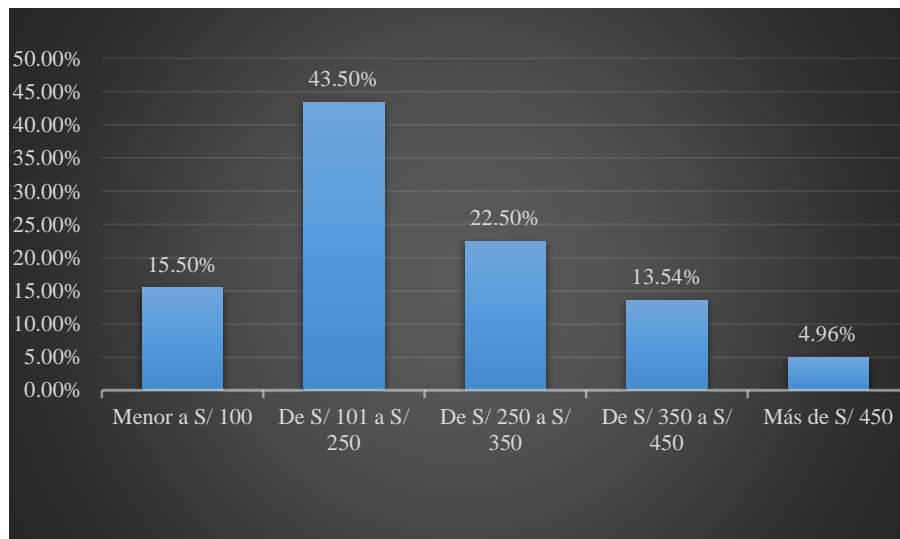


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

3.1.4.6. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en productos saludables?

Del total de encuestados que se mostraron interesados en la propuesta, el 4.96% señaló tener un gasto promedio mensual en productos saludables mayor a S/ 450. El 13.54% y 22.50% señaló que gastaban de “S/ 350 a S/ 450” y de S/ 250 a S/ 350“, respectivamente. El 15.50% señaló que su consumo saludable era menor a S/ 100 (ver Figura 3.17).

Figura 3.17. Gasto semanal en comida saludable



Fuente: Resultados de estudio de mercado

3.2. Entrevista a expertos

3.2.1. Ficha Técnica

Objetivo

Captar información cualitativa mediante entrevistas a profundidad con personas que trabajen en tiendas relacionadas a bodegas saludables. Esto con el fin de identificar las principales características de la competencia, así como la aceptación de las tiendas saludables por parte del mercado.

Tipo de Estudio

Cualitativo.

Técnica

Entrevistas a expertos o método Delphi.

Metodología

Se realizaron 5 entrevistas a profundidad a personas que laboran en el sector de tiendas saludables. Con el fin de obtener buenos resultados se trabajó en 2 etapas: recojo de la información y el análisis.

Población a investigar

Personas que manejan o forman parte de la estructura administrativa de tiendas saludables.

Muestra

Se realizaron 5 entrevistas a profundidad a trabajadores administrativos de tiendas saludables de Lima Metropolitana. Por motivos de confidencialidad, las personas entrevistadas prefirieron que se mantengan en reserva sus datos personales.

Fecha de ejecución:

Las entrevistas se realizaron durante los días del 4 al 30 de octubre de 2020.

3.2.2. Análisis de los resultados

En este punto se presentan los resultados de las entrevistas a profundidad. Las entrevistas completas están en el Anexo 4.

3.2.2.1. Entrevistas de profundidad

Los objetivos específicos de las entrevistas son:

- ✓ Conocer situación actual de tiendas saludables.

- ✓ Identificar el grado de gestión de este tipo de negocio; así como el uso de tecnologías de información para impulsar las ventas.
- ✓ Contar con un panorama del modelo de negocio.

3.2.2.2. Guía de preguntas

Las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?
- ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?
- ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?
- ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?
- ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?
- ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?
- ¿Tiene clientes que le compran de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

3.2.2.3. Resultados de las entrevistas a clientes potenciales

Los resultados obtenidos son los siguientes (ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Resultados de entrevistas

						CONCLUSIÓN
¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?	Desayunos, almuerzos, complementos y suplementos	Barras, aceites, chocolates, endulzantes, cereales, lácteos, carnes y huevos de corral	Frutas y verduras orgánicas, endulzantes naturales, embutidos, cereales, productos veganos	Cereales, miel, aceite de oliva, menestras, jugos, panes, frutas y verduras orgánicas	Frutas, verduras, cereales y yogurt	Varios: frutas, verduras, cereales, panes, lácteos, carnes, yogurt
¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?	Varias	Varias	Varias	Varias	Varios	Varios
¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles	Varios. Precios de S/ 18	Varios. Precio promedio de S/ 32.5	Varios. Precio promedio de S/ 18	Varios. Depende del producto	Varios. Depende del producto	Varios. Depende del producto

son los precios promedio?						
¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?	No. Hay potencial de crecimiento.	No. Hay potencial de crecimiento.	No. Hay potencial de crecimiento.	No. Hay potencial de crecimiento.	No. Hay potencial de crecimiento.	No. Hay potencial de crecimiento.
¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?	Tiendas físicas y online, y redes sociales	Canal online	Tienda física y online	Tienda física y redes sociales	Tienda física y online	Tienda física y online
¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?	Sí: Facebook, Instagram y WhatsApp	Sí: web, Facebook e Instagram	Sí: web, Facebook, Instagram, Rappi y Glovo	Sí: Facebook, Instagram, WhatsApp	Sí: web y Rappi	Sí: Facebook, Instagram, WhatsApp, y Rappi
¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?	Sí. El 25% de los clientes. Consumo de S/ 45	Sí. Unos 30. Consumo de S/ 600 mensuales	Sí. Unos 15. Consumo de S/ 175 semanales	Sí. Unos 20. Consumo de S/ 120 semanales	Sí. No recuerdo el número. Consumo de S/ 80 semanales	Sí. Más de 15. Consumos de alrededor de S/ 100 semanales

Fuente: Resultados de estudio de mercado.

3.3. Conclusiones

La propuesta de una tienda de conveniencia de productos saludables en la Zona 6 de los distritos de Lima resulta atractiva para los consumidores potenciales, quienes creen que podrán encontrar en este lugar los productos para su consumo. Este grupo señala mayormente que le interesan características de cercanía donde realizar sus compras, siendo el grupo etario bastante amplio, y con una capacidad de gasto interesante para los fines. La mayor parte de los encuestados señaló que le interesa la calidad de los productos vendidos, así como el cuidado en los protocolos a raíz de la actual pandemia.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico, el cual va desde el inicio del negocio (su concepción) hasta la creación de la estrategia más adecuada. Además, se realiza el análisis interno y externo, así como el modelo Canvas.

4.1. Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta diseñada por Osterwalder para la gestión estratégica de un negocio. Esta herramienta permite describir y detallar al mínimo un negocio y verificar si la idea puede ser aplicada en la práctica. El modelo contiene nueve cajas dentro de las cuales se desarrolla el negocio.

4.1.1. Segmento de clientes

Dentro de los clientes se consideran a personas que busquen cuidar su alimentación. Las edades oscilan de 20 a 79 años de Jesús María y distrito aledaños (Zona 6 de Lima Metropolitana).

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en ofrecer la mejor alternativa para la adquisición de alimentos y bebidas naturales y saludables, contando con atención personalizada. La tienda promoverá además un estilo de vida saludable. Por tanto, la propuesta se basa en dar una experiencia de vida saludable a través de la venta de productos saludable en el distrito de Jesús María.

4.1.3. Canales

Los canales de distribución contemplados incluyen la venta en físico y venta online (página web y redes sociales). Además, los encargados del negocio se podrán comunicar con los consumidores a través de WhatsApp o mediante la página web, que serán usados para promocionar a la empresa o atender quejas o reclamos. El delivery será pagado por el cliente a través de asociaciones con Rappi, Glovo o empresas similares.

4.1.4. Relación con el cliente

Se busca crear una experiencia única con el cliente, de manera que este mejore su estilo de vida a través de una alimentación saludable. Los canales de comunicación buscarán una comunicación directa y personalizada con los clientes. El negocio busca ofrecer a los clientes pautas sobre alimentación saludable con el fin de mejorar su salud, mediante la generación de contenido. Con esta finalidad se usarán redes sociales y una página web.

4.1.5. Asociaciones clave

Los principales socios serán los proveedores de los productos (alimentos, bebidas, entre otros). Para asegurar que no se cuente con desabastecimiento del inventario, se deberá contar con comunicación constante con todos los socios con el fin de asegurar los productos en su mejor estado, lo cual permitirá ampliar y fidelizar a los consumidores. Las relaciones con estos socios deben ser cordiales de forma que ambas se beneficien, dado que esto asegurará una duradera relación.

4.1.6. Actividades clave

Entre las actividades clave se considera a la logística para abastecer a la tienda de los productos. Por tanto, la logística de entrada deberá tomar en cuenta el adecuado aprovisionamiento de productos saludables, considerando cadena de frío de ser el caso. Asimismo, se busca que los productos tengan una presentación con un empaque eco amigable que mantenga el buen estado de estos, en la medida de lo posible.

Además, será necesario contar con soporte al cliente ante cualquier posible problema que pudiera haber.

4.1.7. Recursos clave

El negocio tiene como recursos claves el personal y el local. El personal está conformado por vendedores, logísticos y administrativos que organizarán el abastecimiento y la venta de los productos para el correcto funcionamiento del negocio.

La tienda contará con el mobiliario necesario para mantener los productos en su mejor estado.

4.1.8. Fuentes de ingresos

Los ingresos del negocio provienen principalmente de las ventas directas de los productos que se comercializarán.

4.1.9. Estructura de costos

Se cuenta con costos fijos y variables. Los costos variables están relacionados con los costos de los productos que se comercializarán. En cuanto a los costos fijos se consideran la planilla, gastos por servicios básicos (agua, luz, internet), el alquiler del local, los gastos por mantenimiento de equipos y la depreciación de mobiliarios y equipos.

4.2. Misión y Visión

La misión es “ofrecer a los usuarios de manera física y virtual los mejores productos saludables”. La visión es “ser reconocido como la mejor opción para comprar productos saludables en Lima Metropolitana al 2025”.

4.3. Objetivos de la empresa

4.3.1. Objetivo estratégico general

Según la información analizada, el objetivo general del negocio es lanzar una tienda física que permita a las personas comprar y adquirir productos saludables, pero adicionalmente, tomando en cuenta las necesidades generadas por la coyuntura Covid-19, contar con una plataforma de ventas en línea.

4.3.2. Objetivos estratégicos específicos

- En un período máximo de un año estabilizar el proceso logístico para la adquisición de los productos, así como los procesos de venta y post-venta.
- Conseguir el retorno de inversión en un período máximo de cinco años.
- Innovar y asegurar el crecimiento del negocio a través de la venta online, alineándola con la visión y misión de la empresa.

Tabla 4.1. Modelo Canvas

8. Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none">• Proveedores de productos saludables.	7. Actividades clave <ul style="list-style-type: none">• Logística• Soporte al cliente	2. Propuesta de valor <p>Ofrecer la mejor alternativa para la adquisición de alimentos y bebidas naturales y saludables, contando con atención personalizada. La tienda promoverá además un estilo de vida saludable. Por tanto, la propuesta se basa en dar una experiencia de vida saludable a través de la venta de productos saludable en el distrito de Jesús María.</p>	4. Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none">•Fuerza de Ventas•Mesa de Ayuda•Página web y redes sociales.	1. Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none">• Personas entre 20 a 79 años de Jesús María y distritos aledaños.
	6. Recursos clave <ul style="list-style-type: none">• Personal (fuerza de ventas, logística, administrativos).• Local.		3. Canales <ul style="list-style-type: none">• Físico• Redes Sociales• Web	
9. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none">• Costos de productos• Costos de venta• Costos administrativos• Costos operativos			5. Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none">• Venta de los productos saludables.	

Fuente y elaboración: Autor de esta tesis.

4.4. Análisis externo

4.4.1. *Benchmarking*

Según Wheelen y Hunger (2007) este análisis se usa para comparar el desempeño del negocio con el de otras empresas similares. La metodología contempla los siguientes pasos:

- a. Escoger los procesos a comparar, sobre los cuales se obtiene la ventaja competitiva.
- b. Establecer métricas de desempeño y producción.
- c. Encontrar a los principales competidores para hacer la comparación.
- d. Hallar y explicar las diferencias del rendimiento del negocio y los competidores.
- e. Planificar programas que reduzcan las diferencias.
- f. Implementar los planes definidos y volver a hacer la comparación para analizar los resultados.

4.4.1.1. *Determinación del proceso a examinar*

El proceso seleccionado es la comercialización de productos saludables en una tienda física ubicada en Jesús María, ofreciendo también la venta en línea por delivery.

4.4.1.2. *Medidas de desempeño*

Se hallaron 2 métricas o medidas de desempeño:

1. Las categorías de productos que ofrezca cada negocio.
2. Las desventajas encontradas en el servicio que ofrecen.

4.4.1.3. *Selección de empresas comparables*

En el mercado limeño se encuentran empresas que se dedican a comercializar productos similares a los del negocio planteado en la presente tesis; dichas empresas a comparar son: Flora & Fauna, Sanahoria y Lima Orgánica.

Flora & Fauna es una tienda saludable comercializa verduras y frutas orgánicas y libres de pesticidas, así como alimentos sin aditivos dañinos, productos de belleza y limpieza con ingredientes naturales, productos para mascotas. Además, cuenta con una cafetería con platos saludables. Sus tiendas están ubicadas en Surco, Miraflores y San Borja, así como el servicio online.

Sanahoria es una tienda que ofrece alimentos envasados o frescos, tales como panes, hamburguesas vegetarianas, cervezas artesanales, entre otros. Cuenta con locales en Barranco, San Isidro y El Polo.

Lima Orgánica es una tienda orgánica que agrupa a varias marcas, 125 actualmente, con más de 500 productos saludables dentro de 9 categorías, que promueven un estilo de vida saludable. Entre los productos que comercializa se encuentran jugos, cremas, entre otros, donde se apuesta por una vida sana.

La Tabla 4.1 muestra las principales características de ambas empresas.

Tabla 4.1. Comparativo de tiendas saludables en Lima Metropolitana

Categorías	Flora & Fauna	Sanahoria	Lima Orgánica
Categorías de producto	Abarrotes: <ul style="list-style-type: none"> • Aceites y mantequillas vegetales. • Arroz y menestras. • Avenas, cereales y semillas. • Bebidas. • Bebidas alcohólicas. • Café, cacao e infusiones. • Comida para bebés. • Confitería. • Conservas, especias y condimentos. • Endulzantes, mermeladas y mieles. • Panadería. • Pastas secas. • Repostería. • Snacks y frutos secos. • Suplementos. 	Aceites y vinagres. Café e infusiones. Cacao. Cuidado personal. Congelados. Carnes y aves. Bebidas. Frutas. Lácteos. Granola y corn flake. Frutos secos. Dips y conservas. Harinas. Endulzantes. Granos y cereales.	Alimentación. Belleza y cuidado personal. Deporte. Salud. Hogar. Art deco. Ropa. Accesorios. Mascotas.
	Frescos: <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas frescas. • Carnes, pollos y pescados. • Congelados. • Embutidos. • Frutas y verduras. • Huevos. • Lácteos frescos. • Quesos y yogurts veganos. • Salsas frescas y untables. 	Hamburguesas vegetales. Sales y especias. Menestras. Snacks. Mermeladas.	Servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Clases. • Programas. • Talleres. • Terapias.
	Higiene y belleza: <ul style="list-style-type: none"> • Belleza. • Cuidado bucal. • Cuidado del cabello. 	Suplementos. Leches vegetales.	

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado facial y corporal. • Cuidado femenino. • Higiene. • Niños y bebés. • Salud. Hogar: <ul style="list-style-type: none"> • Artículos de entretenimiento. • Artículos del hogar. • Limpieza. • Mascotas. • Vivero. 	Panes y pasteles. Hogar. Pastas. Verduras. To-go. Licores.	
Nº de categorías de productos	37	28	10
Mercado Objetivo	Personas que buscan alimentarse cuidando de su salud y la del planeta.	Personas que busquen comer sano.	Personas que cuentan con un estilo de vida saludable.
Comunicación	Redes sociales y página web.	Redes sociales y página web.	Redes sociales y página web.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda física en Surco, Miraflores y San Borja. • Tienda virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda física en Barranco, El Polo y San Isidro. • Tienda virtual. • Rappi. 	Tienda virtual.
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en tienda física y online. • Recomendaciones de estilo de vida saludable a través de sus redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en tienda física y online. • Está en aplicativos de compra como Rappi. • Recomendaciones de estilo de vida saludable a través de sus redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios relacionados a vida saludable. • Recomendaciones de estilo de vida saludable a través de sus redes sociales.
Nº de servicios adicionales	2	3	2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis, el número de categorías y los servicios adicionales a ofrecer por la empresa, deben ser mayores y mejores para captar a un mayor número de clientes. Entre estos, podrían ser brindar información sobre los nutrientes de cada producto que consumirá (macro y micronutrientes), así como el origen de estos. Además, como parte de la solución se ofrecerían consejos nutricionales, siempre sugiriendo consultar con un especialista médico.

4.4.2 Análisis PESTEL

A partir del análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) se puede reconocer las fuerzas del macroentorno que pueden afectar la viabilidad del presente plan de negocios.

4.4.2.1 Factores políticos

La situación política del país en los últimos años se ha visto marcada por un constante enfrentamiento entre los Poderes Legislativo y Ejecutivo, y un desgaste del Poder Judicial, producto de la aparición de diversos audios en los que varios magistrados mostraban indicios de manipular situaciones que afectaban el entorno político y económico del país.

En cuanto al Poder Ejecutivo, en el año 2016 fue elegido como presidente Pedro Pablo Kuczynski; sin embargo, dos años después se vio obligado a renunciar debido a que salieron a la luz videos que parecían evidenciar la negociación de favores políticos a cambio del indulto al ex presidente Fujimori. Su renuncia condujo a que Martín Vizcarra, su primer vicepresidente, tome el mando.

Vizcarra tuvo desde el primer momento enfrentamientos con el Congreso de ese entonces, lo que resultó en una disolución del Parlamento y a la convocatoria de elecciones de nuevos congresistas por el resto de su mandato. La situación se complicó cuando en pleno inicio de actividades explotó la pandemia Covid-19 que desgarró por varios flancos la ya desgastada situación nacional. En medio de esta emergencia mundial se dieron la entrada y salida de varios ministros y una negación de voto de confianza al ministro Pedro Cateriano, que terminó siendo uno de los gabinetes más cortos de la historia.

La pandemia no sólo evidenció los problemas sectoriales sino también los ya acumulados casos de corrupción en diversas instituciones, como las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y Ministerios. En este escenario aparecieron situaciones en las que allegados al presidente parecieron haberse favorecido por la amistad con el mandatario.

A noviembre del presente año, Vizcarra afronta un nuevo pedido de vacancia por presuntos pagos irregulares en obras públicos, por lo que existiría la posibilidad de ser destituido.

Cualquiera que fuera el desenlace, la situación mundial y el desgastado panorama político nacional, afectan negativamente el normal desarrollo de las inversiones y de la economía del país.

4.4.2.2 Factores económicos

Dos son los documentos que se tomarán en referencia: el Reporte de Inflación del tercer trimestre del 2020, y el Marco Macroeconómico Multianual (MMM).

BCR (2020) señala que luego de una gran caída de las economías del mundo y la nacional, como efectos del Covid-19, se vienen mostrando señales de recuperación con una ligera depreciación de la divisa americana y un aumento de los precios de los commodities.

La economía nacional se vio bastante afectada por las medidas de aislamiento social que redujeron el PBI y la demanda por encima del 15%; debido a menores niveles de comercio internacional, consumo de hogares e inversiones. Todo esto debería revertirse con la puesta en marcha de la fase 4 de reapertura.

MEF (2020) indica que Perú aplicó un paquete de políticas de las más estrictas del mundo, equivalentes al 20% del PBI. Estas son un mayor gasto público, medidas tributarias que aligeren la carga económica y financiera de las empresas, y una inyección de liquidez a partir de bonos a los menos favorecidos y liberación de ahorros de las CTS y AFP. Todo esto no hubiera sido posible sin las fortalezas macroeconómicas del país desarrolladas en los últimos veinte años, que permite indicar que Perú es un país solvente, sin problemas de inflación y de gestión, y con crecimiento sostenible.

En cuanto a política monetaria BCR (2020) se tomaron medidas que reduzcan el costo financiero del sector privado. Se redujo la tasa de referencia a un mínimo histórico de 0.25% y se lanzó un programa de créditos llamado “Reactiva Perú” con garantía del gobierno, que incremente la liquidez de las empresas, sobre todo en su capital de trabajo. En cuanto a la inflación desde fines del año pasado se encuentra por debajo del rango meta (alrededor de 1.7% anual) y se espera que se mantenga dentro de las franjas límites en los próximos trimestres.

Las perspectivas hacia el año 2024 son buenas, aunque conservadoras. Se prevé una recuperación de la economía en el mediano plazo, lo que implica un retiro paulatino

de los estímulos fiscales y tributarios. Se tratará de fomentar las actividades formales conforme se vaya recuperando el empleo de los hogares; así como de revisar las normas de inversión sectoriales para destrabar ciertos proyectos.

4.4.2.3 Factores sociales

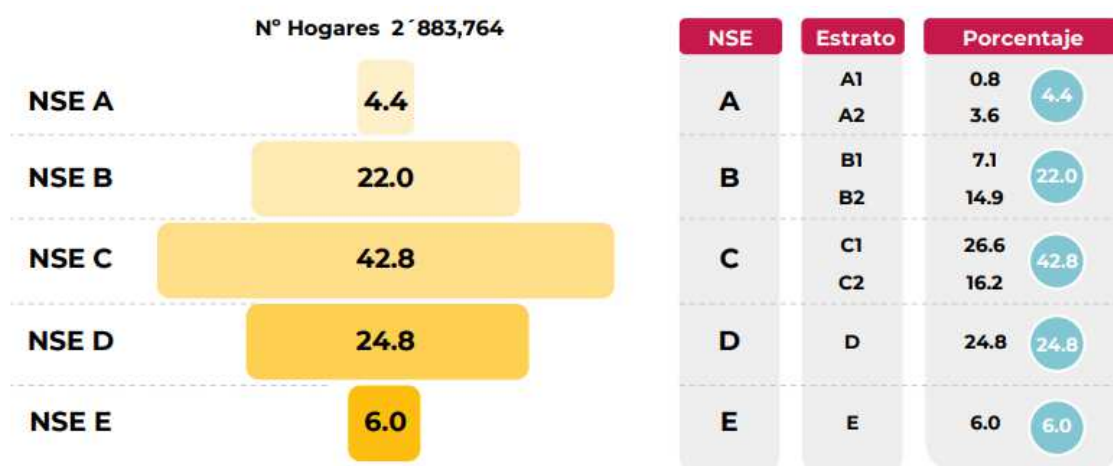
INEI (2020) señala que Perú es el séptimo país en número de población en América con una densidad de 25 habitantes por Km cuadrados. Este año Perú alcanzaría alrededor de 32.6 millones de habitante y se espera que en 40 años el crecimiento empiece a decrecer, aunque las tasas de crecimiento ya se vienen reduciendo. La población de Lima ha pasado de 7 millones en 1995 a 10.6 millones este año.

CPI (2019) señala que el 44% de población del departamento de Lima es urbana, y que el 82% de la población del departamento se encuentra en la provincia con alrededor de 3 millones de hogares. En Lima, San Juan de Lurigancho es el distrito más poblado con 1.2 millones de personas en 287 mil hogares; distritos como Jesús María cuentan con 82 mil habitantes en 24 mil hogares.

APEIM (2020) presenta que el 43% de los hogares de Lima pertenecen al NSE C, 22% al NSE B y sólo 4% al NSE A. Alrededor del 31% de las personas se ubican en los NSE más bajos (ver Figura 4.1). Si se analiza a nivel de personas, el comportamiento es bastante parecido al de los hogares, con una ligera caída de los NSE A y B hacia el C (ver Figura 4.2).

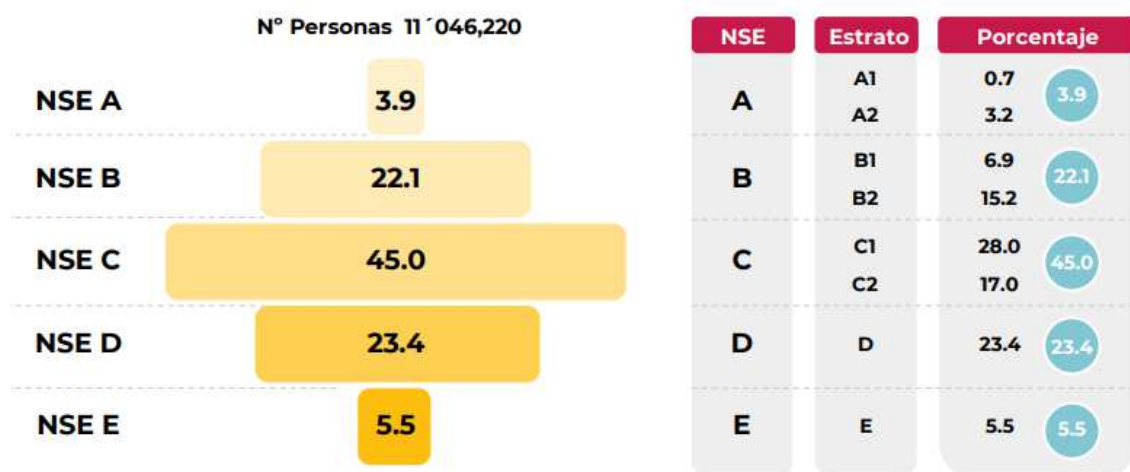
Por otro lado, a nivel de ingresos y gastos APEIM (2020) muestra que el ingreso promedio de Lima es de S/ 4,800 mientras que su nivel de gasto es de S/ 3,480. En el caso de los NSE A y C los ingresos fluctúan entre S/ 13,000 y S/ 7,310; mientras que los gastos varían entre S/ 3,220 y S/ 8,080 en los mismos NSE. La mayor proporción de gastos se dirige a alimentos, servicios, comunicación y educación en los NSE superiores (ver Figura 4.2). En el caso de los NSE D y E, la mayor parte de gastos se destina a alimentos y servicios; y los ingresos fluctúan entre los S/ 2040 y los S/ 2,800 (ver Tabla 4.2).

Figura 4.1. Distribución de hogares Lima Metropolitana 2020



Fuente: APEIM (2020)

Figura 4.2. Distribución de personas Lima Metropolitana 2020



Fuente: APEIM (2020)

Tabla 4.2. Ingresos y gastos por NSE en Lima Metropolitana 2020

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Fuente: APEIM (2020)

4.4.2.4 Factores tecnológicos

INEI (2020) presenta la evolución de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en el país. En ese sentido, se observa que alrededor del 99% de hogares posee una TIC, cifra superior al 94% del año pasado. El número de teléfonos fijos en los hogares se ha reducido; sin embargo, el número de celulares ha pasado de 93% a 98% en el país y a más de 99% en Lima Metropolitana. Cabe mencionar que el número de hogares con solo telefonía móvil ha aumentado.

El número de hogares que poseen computadora fija e Internet ha tenido una pequeña reducción en el primero y un ligero aumento en el segundo, a nivel del país de un año a otro. En Lima esta reducción fue un poco mayor, aunque se muestra una mayor compra de compra de laptops (excepto en los NSE D y E), lo que podría explicar la reducción. Esta cifra debería verse incrementada en el último trimestre del año, tomando en cuenta el incremento de posiciones en Teletrabajo.

En Lima Metropolitana la población que usa Internet pasó de 79% a 81%, con un incremento significativo en el área urbana de 63% a 68%. Cabe señalar que más del 75% de la población de entre 19 y 40 años son los que mayor uso realizan de la red. Los

dispositivos que más se usan con Internet son el celular, habiéndose reducido notablemente el de computadoras y laptop (ver Tabla 4.3)

Tabla 4.3. Porcentaje de población que hace uso del servicio de Internet, según tipo de dispositivo

Tipo de dispositivo	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
. Computadora	38,7	13,9	-24,8	***
. Laptop	21,1	14,4	-6,7	***
. Celular 1/	81,7	90,7	9,0	***
. Tablet	3,7	1,3	-2,4	
. Otro 2/	2,8	5,2	2,4	

Fuente: INEI (2020)

Es preciso mencionar que la situación actual de distanciamiento social ha obligado en varias posiciones, sobre todo las administrativas y de oficina, a utilizar el teletrabajo el cual debe realizarse haciendo uso de una computadora e Internet, y cuya normativa se encuentra dentro del Decreto de Urgencia N° 026-2020 y la Ley N° 30036.

4.4.2.5 Factores ecológicos

La situación del medio ambiente es una de las prioridades en la situación mundial siendo unos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030. Los ciudadanos cada vez son más conscientes de los problemas que genera la contaminación y los excesos de la actividad humana.

En ese sentido, Pérez (2020) señala que Perú es un país con demandantes y consumidores de productos eco amigables, lo que es más notorio en los millennials y en las personas que tienen hijos. El estudio señala que el 90% de los millennials toman en cuenta el medio ambiente en sus compras, así como su salud; y que este patrón se repite por encima del 65% cada semana. El público no sólo evalúa esto, pues toma en cuenta el historial y la calidad de los productos sin que esto afecte el bienestar de las generaciones futuras.

Más del 25% de los encuestados señalaba una disposición a pagar más alta por productos eco amigables. Estos mismos encuestados indicaban buenos hábitos como: apagar las luces cuando no se usan, evitar usar bolsas contaminantes, una mayor costumbre en reparar artefactos y ropa, y comprar bienes reciclados siempre que les resulten útiles. En cuanto al consumo de agua, Colombia y Perú se caracterizan por ser los más responsables.

El lado negativo del estudio señala que el 2 de cada 10 personas no se preocupan por el origen ambiental ni social de su consumo, lo que evidencia una necesidad de concientizar a la población y una oportunidad para la venta de productos saludables. Algo notorio en el estudio fue que sólo el 10% señaló que encontraba siempre lo que buscaba en productos amigables con el medio ambiente que a la vez son saludables.

Arbulú (2020), también indica que más del 55% de la generación X y Z está más comprometida con su salud y con el medio ambiente; incluso, los baby boomers presentan también indicios de estos hábitos en más del 45%. Con esta tendencia, el e-commerce se ve bastante favorecido ya que reduce, y en algunos casos elimina, emisiones de contaminación y gastos de energía, sin embargo, presenta detractores que lo señalan como un emisor de residuos a partir de sus distribución y empaques.

4.4.2.6 Factores legales

En los últimos años el gobierno ha venido impulsando leyes que garanticen la alimentación saludable de los ciudadanos. Así, por ejemplo, se cuenta con la “Ley de Promoción de la Alimentación Saludable” – Ley 30021, que desarrolla aspectos para niños y adolescentes, así como parámetros técnicos que deben ser presentados en los productos para que el público se informe como los octógonos informativos en las etiquetas y empaques. Esta misma Ley promueve otros aspectos de vida saludable como la actividad física y el monitoreo constante del sobrepeso y la obesidad.

Más adelante, la R.M. N° 195-2019-MINSA decidió que lo señalado por la Ley antes citada debía ponerse en práctica en todos los colegios públicos y privados del país, con el fin de resguardar desde la niñez la salud de los ciudadanos.

Todos estos aspectos deben ser prioridad para el nuevo gobierno y los representantes; sin embargo, pueden quedar relegados por el recrudecimiento de la

pandemia Covid-19 y por intereses políticos y de los agentes económicos, pese a que afectan a gran parte de la población.

Tomando en cuenta la situación de pandemia, existen varios ciudadanos aparte de los ancianos que son de alto riesgo como los obesos y diabéticos. Tal es así que el MINSA emitió la Resolución Ministerial N° 258-2020-MINSA en la que enumeraba las condiciones físicas de comorbilidad que impedían a las personas volver a sus centros de labores de manera presencial.

Por otro lado, se cuenta con la Ley N° 30884 que regula el empleo de bolsas de plástico de un solo uso. Esto es un aspecto importante, tomando en cuenta que los consumidores de alimentos saludables coinciden en muchas preferencias de productos ecoamigables, por lo que una mala orientación de este aspecto puede llevar a errores en la puesta en marcha del negocio.

4.4.3 Fuerzas de Porter

A partir de las fuerzas de Porter se analizará el microentorno en el que se propone el plan de negocios, y se concluirá si los agentes cuentan con un poder bajo, mediano o alto.

4.4.3.1 Productos sustitutos

La alimentación saludable puede ser sustituida en algunos casos por suplementos alimenticios; sin embargo, la sensación y el sabor definitivamente no son los mismos. Los consumidores de este tipo de productos, y en general el consumidor peruano, son bastante exigentes con lo que ingiere por lo que estamos hablando de productos casi insustituibles.

En cuanto al concepto de tienda saludable, algunos productos pueden ser encontrados en verdulerías, fruterías, bodegas, tiendas y mercados; sin embargo, esto conllevaría al consumidor a un mayor desplazamiento que le demande más tiempo y lo exponga a peligros de pandemia como los actuales. En ese sentido, podemos decir que existen sustitutos por partes más no completos.

Para esta fuerza se señala un poder mediano-bajo.

4.4.3.2 Entrada de nuevos competidores

En la actualidad, dado que existe incertidumbre económica en el país y pese al incremento de consumo de este concepto, podría considerarse que son pocos los competidores que aparecerían en el corto plazo. Esta situación cambiaría en el mediano y largo plazo con la recuperación de la economía.

En ese sentido, un inversionista podría tomar el riesgo de invertir hoy con el objetivo de construir una marca que se posicione mejor que otras empresas a futuro. Por otro lado, la inversión en la instalación de una tienda de este tipo, así como el capital de trabajo podría suponer una barrera de entrada mediana.

Para esta fuerza se considera un poder mediano que podría reducirse en el mediano plazo.

4.4.3.3 Rivalidad de competidores actuales

Ingresar en el mercado de alimentos saludables como tienda implica tener como competidores a tiendas ya posicionadas como: Sanahoria, Lima orgánica, Mara Biomarket, Flora & Fauna, y Eco Natural Market. Estas marcas han desarrollado sus productos, ofreciendo incluso platos preparados. Su consumo más fuerte viene de parte de consumidores que viven en zonas aledañas a sus locales o en distritos cercanos. En ese sentido vemos una oportunidad ya que en el distrito de Jesús María que limita con distritos como San Isidro y Lince con una población representativa de millennials y consumidores potenciales del presente concepto.

Para esta fuerza se considera un poder mediano bajo, pues no se interferiría directamente con las operaciones existentes, a menos que estas decidieran apertura nuevos locales.

4.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son quienes abastecen de productos a los locales y tiendas. En los últimos años si bien han aparecido nuevas marcas y presentaciones, el público se ha vuelto más exigente y se caracteriza por su lealtad, lo que podría ocasionar que los consumidores migren a otros lugares de compra si no encuentran un producto.

En ese sentido, proveedores que antes brindaban un crédito a treinta días lo han reducido a veinte o quince, e incluso en algunos casos al pago al contado. Esto lo saben los distribuidores de las marcas más demandadas del mercado, y afecta los flujos de efectivo del negocio.

Por ello se considera que esta fuerza tiene un poder mediano alto.

4.4.3.5 Poder de negociación clientes

El público consumidor de este concepto y de los productos que en él se venden es bastante exigente, pertenecen a los NSE A y B, y a los superiores del C; que generalmente cuentan con presupuestos mayores para sus alimentos y su salud. Se trata de un público en su mayoría millennial, de generación Z y X que practican estos nuevos hábitos, así como la preocupación por el medio ambiente y la sociedad en general.

Por ello se considera que esta fuerza tiene un poder alto.

4.4.4 Matriz EFE

Con base al análisis contextual realizado, y al análisis del macro y micro entorno, se plantean las siguientes oportunidades y amenazas.

Las oportunidades identificadas son las siguientes:

- Recuperación esperada de la economía en los próximos años.
- Migración de consumo a alimentación más saludable y ecoamigable.
- Hábitos de consumo establecidos en personas de las generaciones X, Z y millennials.
- Crecimiento poblacional esperado en Lima.
- Auge de nuevos canales de ventas como el online.
- Preocupación del gobierno en la salud de los peruanos.
- Ausencia de tiendas con concepto saludable en ciertos distritos de Lima.

Las amenazas identificadas son las siguientes:

- Incertidumbre del panorama político y económico.
- Incremento del desempleo en Lima.

- Retorno a una vida menos saludable de la población.
- Incremento de locales de marcas ya posicionadas en el mercado.

A partir de las fortalezas y amenazas se elabora la matriz EFE, que se presenta en la Tabla 4.4, el cual es superior a 3, que significa que es superior a la media.

Tabla 4.4. Matriz EFE

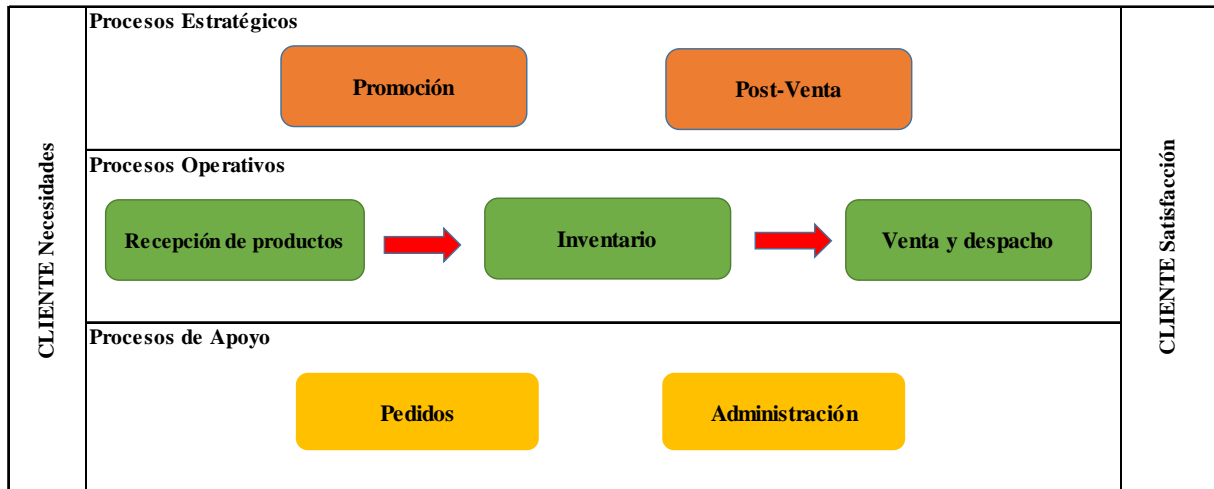
	%	Calificación	Puntaje
OPORTUNIDADES			
Migración de consumo a alimentación más saludable y ecoamigable.	20%	4	0.80
Hábitos de consumo establecidos en personas de las generaciones X, Z y millennials.	15%	4	0.60
Crecimiento poblacional esperado en Lima.	5%	2	0.10
Auge de nuevos canales de ventas como el online.	20%	3	0.60
Preocupación del gobierno en la salud de los peruanos.	5%	3	0.15
Ausencia de tiendas con concepto saludable en ciertos distritos de Lima.	15%	3	0.45
AMENAZAS			
Incertidumbre del panorama político y económico.	5.0%	3	0.15
Incremento del desempleo en Lima.	2.5%	1	0.03
Retorno a una vida menos saludable de la población.	2.5%	1	0.03
Incremento de locales de marcas ya posicionadas en el mercado.	10.0%	2	0.20
TOTAL			3.10

Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis Interno

Tomando en cuenta que la empresa aún no existe, no se puede considerar que tenga fortalezas como negocio, o que nacerá con debilidades. Sin embargo, para el análisis interno se propone la cadena de valor de la Figura 4.5, que presenta las actividades estratégicas, operativas y de apoyo.

Figura 4.5. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

La Figura 4.5 indica que las actividades estratégicas son las de promoción y publicidad de la tienda y la marca de la misma, la cual debe posicionarse para fidelizar al cliente lo que requiere una actividad post-venta que mantenga el contacto con los consumidores.

En cuanto a los procesos operativos se tiene la recepción de pedidos, su inventariado y colocación en tienda, para que luego el cliente los escoja, los dirija a caja y proceda a pagar por los mismos.

En los procesos de apoyo, se encuentran los pedidos de mercadería cuyo stock se vaya agotando y la administración.

4.6. Matriz FODA

Con base a los análisis previamente elaborados, se presenta la matriz FODA para identificar las estrategias en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (ver Tabla 4.5).

Tabla 4.5. Matriz FODA

<p>Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contacto con productores de productos saludables. 2. Conocimiento del sector retail y venta de productos de consumo masivo. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de los proveedores. 2. Marca no conocida a nivel nacional.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Migración de consumo a alimentación más saludable y eco amigable. 2. Hábitos de consumo establecidos en personas de las generaciones X, Z y millennials. 3. Auge de nuevos canales de ventas como el online. 4. Ausencia de tiendas con concepto saludable en ciertos distritos de Lima. 	<p>Estrategias FO</p> <p>F1 y O1,2,3: Incrementar la comunicación de los beneficios del consumo productos saludables.</p> <p>F2 y O2,3: Comunicar a los consumidores el origen de los productos que consumen y su contenido nutricional.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D2 y O1,2: Establecer alianzas con distribuidores y empresas de entrega (Rappi, Glovo, entre otras) para facilitar el ingreso al mercado.</p> <p>D1,2 y O1,2,3: Establecer convenios con pequeños productores del interior del país para ofrecer productos diferenciados.</p> <p>D1,2 y O4: acudir a ferias para hacer degustaciones de los principales productos que se ofrecerán.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre del panorama político y económico. 2. Incremento de locales de marcas ya posicionadas en el mercado. 	<p>Estrategias FA</p> <p>F1 y A1,2: Establecer acuerdos comerciales con productores reconocidos en el mercado de productos saludables.</p> <p>F2 y A1,2: Participar en ferias municipales y distritales.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D2 y A1,2: Determinar la calidad del producto y crear vínculos a través de las redes sociales con la finalidad de fidelizar a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Con base al análisis realizado, la estrategia más adecuada es la diferenciación -al menos en la etapa inicial-, debido a que se trata de un mercado con mucha competencia. Este mercado en su etapa de crecimiento podría seguir manteniendo la estrategia de diferenciación, para luego cambiarla dependiendo de la aparición de nuevos competidores.

Según el mercado podría cambiarse a una estrategia de segmentación que incluya tanto diferenciación como reducción de tarifas. Cabe mencionar que se mantendrá la calidad en ambos escenarios y en todos los momentos del ciclo de vida del mercado.

4.7. Conclusiones

En base a lo revisado en el presente capítulo, la estrategia está centrada en la puesta en marcha de una tienda saludable que pueda diferenciarse desde el inicio de sus principales competidores; para esto es vital que los clientes tengan un fácil acceso e información útil sobre los productos ofrecidos.

Otro punto estratégico es los servicios adicionales a ofrecer; es vital que se pueda brindar información sobre los nutrientes de cada producto que consumirá el cliente, así como el origen de los mismos. Además, como parte de la solución se ofrece consejos nutricionales sin que el cliente tenga conocimientos sobre estos temas, siempre sugiriendo consultar con un especialista médico.

El análisis Canvas permite visualizar el modelo de negocio y entender que además de los principales socios y las fuentes de ingresos, existen factores a tomar en cuenta como el segmento de clientes a dirigirse, así como tener una propuesta de valor bien definida.

Las mayores amenazas son la incertidumbre del panorama político y económico, así como el incremento de locales de marcas ya posicionadas en el mercado. Esto lleva a proponer una estrategia de segmentación al inicio, la cual podría variar según el comportamiento del mercado.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollarán los aspectos relacionados al plan de marketing y comercial de “Naturable”, tienda cuya viabilidad es objeto de evaluación. Se definirá la segmentación, competitividad y marketing mix de la empresa a partir de las 7P.

5.1. Objetivos del plan de marketing

Se presentan los objetivos del plan de marketing, los cuales están divididos en 2 grupos: cuantitativos y cualitativos. Dichos objetivos están alineados con las estrategias, descritas en el capítulo anterior.

5.1.1. *Objetivos Cuantitativos*

Posicionar a la empresa con un market share de hasta 15% del mercado meta, al final del periodo de evaluación (año 5). Para ello se proyectará un crecimiento paulatino, que será presentado más adelante.

5.1.2. *Objetivos Cualitativos*

- Ser considerada como la mejor alternativa de tienda saludable en la zona 6 de Lima Metropolitana.
- Conseguir en los consumidores una alta recordación de la marca.
- Posicionar la marca como una de las mejores alternativas de Lima metropolitana.

5.2. Segmentación del mercado

En el presente punto se señalará el mercado de referencia y el segmento al que irá dirigido el concepto de tienda de productos saludables.

5.2.1. *Macrosegmentación*

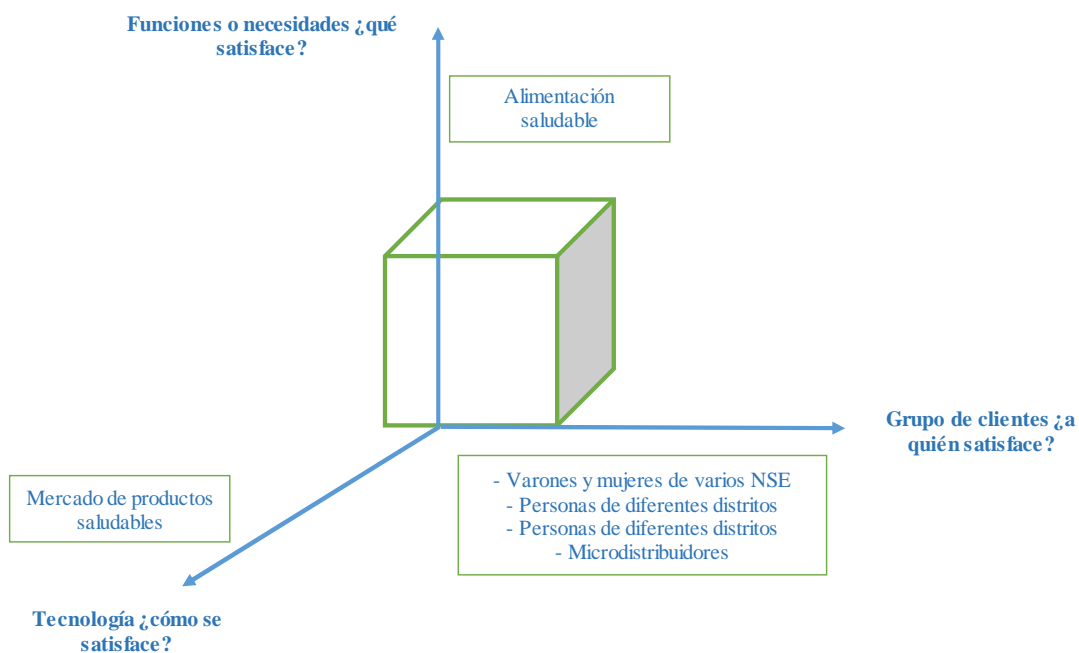
En este punto se señalará el mercado de referencia. Para ello, conviene recordar que previamente se indicó que se trata de una tienda que venderá productos saludables (alimentos y bebidas principalmente), bastante demandados en la actualidad, incluyendo la ciudad de Lima, y los cuales se relacionan con buena salud, energía y bienestar de los consumidores.

Para delinear la perspectiva del consumidor del mercado meta, primero se desarrolla las tres dimensiones del mercado producto que son: necesidades, grupo y tecnologías; estas tres, enfocadas en el grupo objetivo.

- **Necesidades:** se trata de satisfacer una necesidad básica (alimentación), mediante la ingesta de productos y alimentos saludables. En ese sentido, no solo se requiere de productos elaborados con excelentes insumos, sino que cuenten con información de estos, así como de su origen y los procesos seguidos para su elaboración.
- **Grupo de clientes:** con base en los resultados del estudio de mercado, se trata de personas de ambos géneros, adultos jóvenes y mayores, que pertenecen a las generaciones X, Z y Millennials y que habitan en los distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana (en especial Jesús María) o cercanos al mismo, y que pertenezcan a los NSE A, B y C.
- **Tecnología:** tienda de conveniencia que busca ofrecer en un solo lugar la mayor cantidad de opciones y presentaciones de alimentos y bebidas saludables. Los clientes también podrán realizar sus compras a partir de la página web.

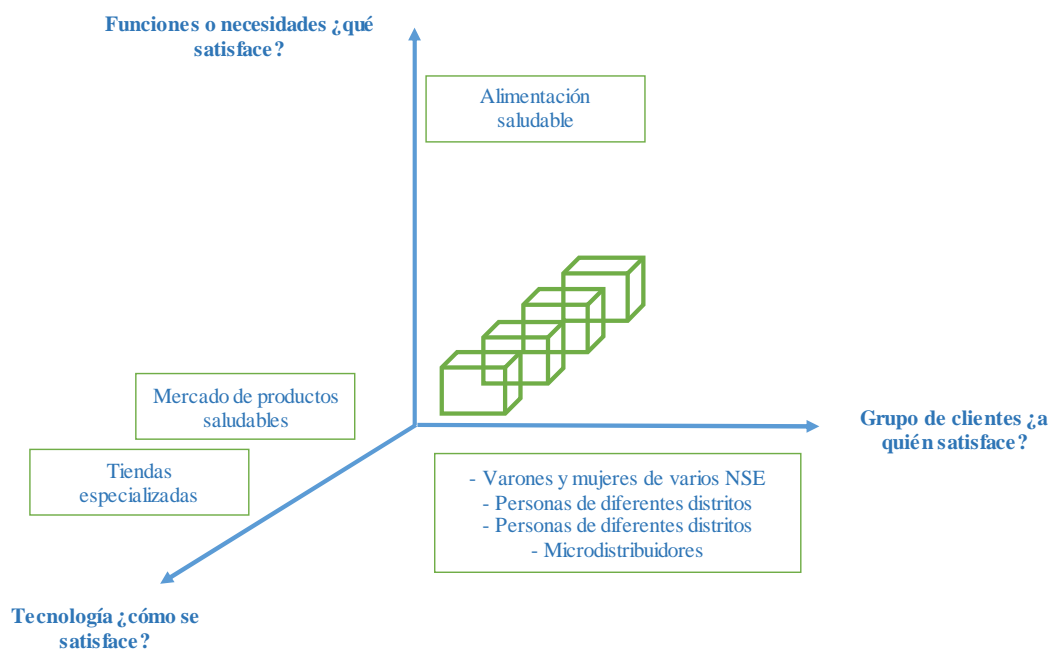
Tomando estas tres dimensiones se delinea la macrosegmentación de: i) la industria (ver Figura 5.1), ii) el mercado-solución (ver Figura 5.2) y iii) el mercado-producto (ver Figura 5.3).

Figura 5.1. Macrosegmentación de la industria



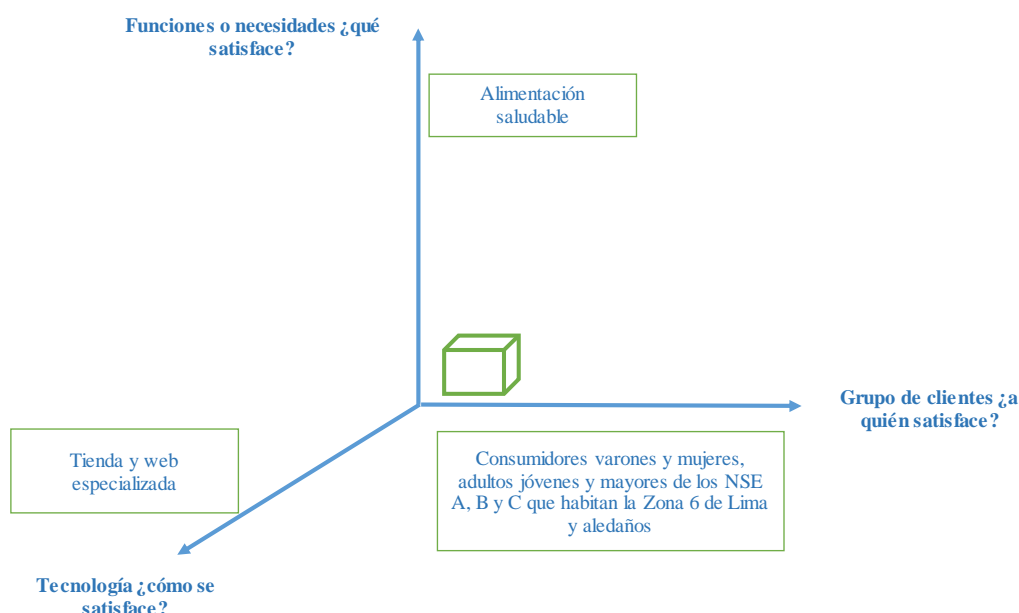
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.2. Macrosegmentación mercado-solución



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.3. Macrosegmentación mercado-producto



Fuente: Elaboración propia

Luego de revisar las tres alternativas, se puede concluir que la presente propuesta de negocio encaja en la de mercado-producto, por lo que consumidores de productos saludables de ambos géneros, la gran mayoría de las generaciones X, Z y Millennials que habitan en los distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana, se verían beneficiados con la puesta en marcha del negocio, tanto para compras en físico como desde la página web.

5.2.2. Microsegmentación

Una vez identificado el mercado-producto, en esta sección se presentará los distintos grupos de clientes. Los criterios seleccionados para hacer la segmentación del mercado de consumo de productos naturales se sustentan en las principales características de los consumidores, y en lo encontrado en el estudio de mercado (lo que más valoran los clientes) (Kotler y Armstrong 2012). Asimismo, la estrategia de segmentación a utilizar será la de segmentación concentrada, es decir, enfocarse solo en un segmento del mercado o nicho.

Tabla 5.1. Segmentación de los consumidores

Demográficos	Psicográficos	Conductuales
Edad: 20 a 79 años	Personas con estilo de vida saludable o deportistas.	Beneficios buscados: salud y bienestar personal.
Ubicación: Zona 6 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel)		Frecuencia de compra: semanal y quincenal.
Nivel socioeconómico: A, B y C		Momentos de consumo: desayuno, almuerzo, al realizar deporte, entre otros.
Ocupación: Dependientes o que realizan algún tipo de freelance		

Fuente y elaboración: Elaboración propia.

A continuación, se detalla cada tipo de segmentación:

5.2.2.1. Segmentación demográfica

La segmentación en este punto está basada en la edad de los potenciales clientes, su ocupación y su NSE, a fin de perfilar el segmento de mercado al cual se dirigirá la propuesta de plan de negocio.

Tabla 5.2. Distribución de NSE en Lima Metropolitana por zonas

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

Fuente: APEIM, 2020.

El segmento seleccionado para la propuesta son varones y mujeres, con edades de entre 20 a 79 años. Estas personas cuentan con ocupación laboral (dependientes o que realizan algún tipo de freelance), pertenecen a los NSE A, B y C, y viven en la Zona 6 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel). Dicho segmento contiene alrededor de 267,173 personas (ver Tabla 5.3).

Tabla 5.3. Distribución de NSE en Lima Metropolitana por zonas

Habitantes de Lima Metropolitana	Habitantes de la zona 6	Habitantes de 20 a 79 años	NSE A, B y C
8,894,412	388,093	283,623	267,173

Fuente y elaboración: Elaboración propia.

5.2.2.2. Segmentación psicográfica

El estilo de vida del segmento seleccionado estará dado por sus hábitos, costumbres y preferencias hacia productos saludables que le aporten beneficios a su salud. Li et al. (2018) y Chudasama et al. (2020) indican que son cuatro los factores de estilo de vida saludable más conocidos. Éstos son: actividad física en el tiempo libre, tabaquismo, dieta (frutas y verduras) y consumo de alcohol. La empresa se enfocará en las personas que realizan actividades físicas y consumen dietas (frutas y verduras).

Siguiendo a Arellano Marketing (2017), los 6 estilos de vida son:

- Los Sofisticados.
- Los progresistas.
- Las modernas.
- Los formalistas.
- Las conservadoras.
- Los austeros.

Figura 5.4. Estilos de vida del consumidor



Fuente: Arellano Marketing, s.f.

La propuesta de negocio se enfocará en el grupo de los sofisticados y las modernas, los cuales representan el 10% y 28% de la población respectivamente. Los sofisticados buscan diferenciarse y cuentan con un nivel de ingresos más altos que el promedio peruano (ver Figura 5.5). Dentro de las categorías de productos que consumen están los productos orgánicos y alimentos de calidad superior. Por lo tanto, dicho segmento del mercado estaría altamente interesado en consumir productos como los que ofrecerá Naturable.

Figura 5.5. Características del consumidor sofisticado

Beneficios valorados	Oportunidades	Categorías
Símbolos de exclusividad	Tendencias en consumo. Hacer constante al cambio	Confecciones, retail, restaurantes, vehículos.
Mantener y elevar el status	Adquisiciones trascendentales	Educación, salud, viajes, segunda vivienda, clubes.
La modernidad	Modas y avances científicos	Tecnología, productos orgánicos, alimentos.
Calidad superior y experiencia satisfactoria	Productos de "calidad de exportación"	Alimentos, confecciones y arte <i>made in Perú</i>

Fuente: Arellano Marketing, s.f.

Por otro lado, las modernas son mujeres trabajadoras y están interesadas en la moda y las tendencias. Además, están enfocadas en su apariencia personal, están dispuestas a innovar, buscan marcas que les permita diferenciarse dentro de la sociedad y aprecian los productos de calidad. Por tanto, dicho segmento del mercado también estaría altamente interesado en consumir productos saludables como los que ofrecerá Nurable.

Figura 5.6. Características de la consumidora moderna

Beneficios valorados	Oportunidades	Categorías
Salud e imagen personal	Productos saludables (light) de costo similar a productos tradicionales (no light)	Alimentos, salud, maquillaje, textiles.
Practicidad	Productos que brinden sensación de "estar cerca de las tareas del hogar"	Alimentos precocidos, artículos de limpieza, electrodomésticos.
Soluciones modernas	Productos y canales de venta acordes a sus intereses de compra y rutinas	Consumo masivo, retail
Reconocimiento social	Desarrollar imagen de marcas y productos hacia la deseabilidad	Moda, bisutería, educación, vehículos, banca, artículos electrónicos

Fuente: Arellano Marketing, s.f.

5.2.2.3. Segmentación conductual

Según el estudio de mercado, el público objetivo son consumidores que fundamentan su elección de consumir productos saludables en los siguientes puntos:

- El 33.85% lo hace para cuidar su salud
- El 28.65% lo hace para mantener una alimentación saludable
- El 27.08% lo hace para reducir su peso
- El 7.81% consume este tipo de productos para conservar el medio ambiente
- El 2.60% por otras razones.

5.3. Análisis del atractivo del mercado de referencia

Para validar la situación del mercado, se analizarán las etapas del negocio. Tomando en cuenta el análisis contextual realizado, se observa que en la última década existe una mayor preocupación por la alimentación saludable en el Perú, lo que se ve fortalecido por un marco legal que busca mejorarla y promoverla en sus ciudadanos, a partir de mayor información.

Los cambios de hábitos hacia alimentos y productos, con una menor cantidad de procesos en su elaboración, se han visto en aumento. En ese sentido, se espera que más personas, debido al crecimiento poblacional de la Zona 6 y a la recuperación económica en los próximos periodos, modifiquen sus hábitos de consumo. En tal sentido, podemos indicar que el mercado en el Perú se encuentra en crecimiento (ver Figura 5.7).

Figura 5.7. Ciclo de vida tiendas saludables



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 5.4 presenta la matriz de atraktividad de la propuesta de negocio, que evalúa del uno al cinco las fuerzas, la intensidad y la accesibilidad del mercado. Como se puede apreciar, el resultado es de 4.27, lo que evidencia que se trata de un mercado atractivo.

Tabla 5.4. Matriz de Atractividad de “Naturable”

	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Tamaño del mercado				X		4
Crecimiento del mercado					X	5
Ciclo de vida de categoría					X	5
Fuerzas del mercado						4.67
Número de competidores				X		4
Rivalidad de precios				X		4
Existencia de sustitutos					X	5
Intensidad Competitiva						4.33
Acceso a canales				X		4
Acceso a medios de comunicación			X			3
Educación del cliente					X	5
Apoyo logístico		X				2
Concentración de clientes					X	5
Accesibilidad del mercado						3.80
Puntaje de Atractividad						4.27

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis de la competitividad de la empresa

La ventaja competitiva de la propuesta de negocio es la diferenciación y que estará dirigida a un segmento del mercado en particular, ofreciendo una gran variedad de los productos saludables (alimentos, bebidas y otros) más demandados del mercado. En ese sentido, los consumidores podrán encontrar en un solo sitio todos o la mayor cantidad de productos saludables, lo que les permitirá reducir los tiempos destinados a compras, y así mejorar su experiencia. La Tabla 5.5 presenta las fuentes de diferenciación a partir de la calidad en tres puntos.

Tabla 5.5. Diferenciación de “Naturable”

Calidad percibida del producto	La mayor variedad de productos saludables de alta calidad
Calidad percibida en la distribución	Eficiencia en la venta directa y on line
Imagen	Se propone el slogan "Saludable con NATURABLE". El logo de la marca será moderno y con colores que guarden coherencia con el establecimiento.

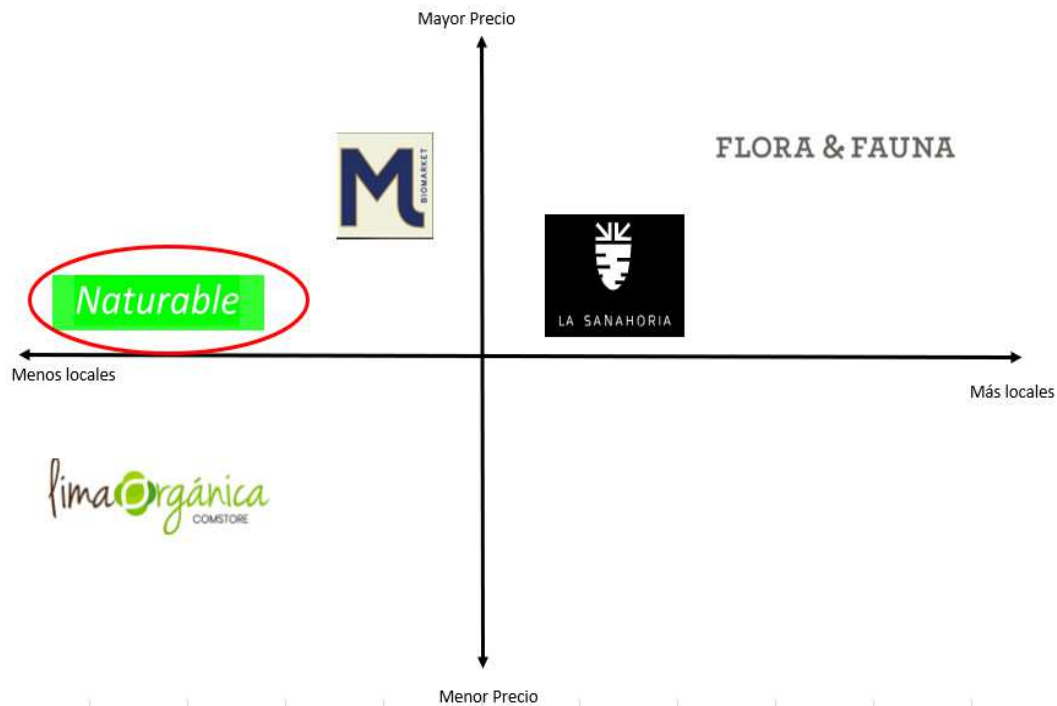
Fuente: Elaboración propia

5.5. Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico que plantea la propuesta de negocio tiene como visión el ser reconocidos como la mejor alternativa para comprar productos saludables en Lima Metropolitana al 2025, con una gran cantidad de categorías de productos, y se diferenciará de los competidores al incluir recomendaciones y consejos referidos a conseguir un estilo de vida saludable, brindando los beneficios que más valora el segmento de mercado elegido. Ello será parte de la cultura del negocio y se comunicará a través de las redes sociales de Naturable.

En la Figura 5.8 se presenta la matriz de posicionamiento de Naturable con respecto a la competencia, para lo cual se consideró las dimensiones precio y número de locales, sobre la base de lo revisado en el Capítulo II.

Figura 5.8. Posicionamiento de actuales marcas en el mercado – Precio vs. Número de tiendas



Fuente y elaboración: Elaboración propia.

Se observa que los negocios de venta de productos naturales se diferencian, entre otras cosas, en los precios que cobran por sus productos. Flora & Fauna y La Sanahoria son empresas que van a un segmento de población más exclusivo (NSE A y B) y cuentan con mayor número de locales. Por otro lado, Mara Biomarket es un negocio que cuenta con un solo lugar físico y Lima Orgánica solo cuenta con tienda virtual. Por esta razón, los precios se encuentran un poco por debajo de Flora & Fauna y La Sanahoria.

Para cumplir con el posicionamiento estratégico de segmentación, se contará con precio de promoción para la etapa inicial (de introducción), contando con precios similares a los de la competencia.

5.6. Marketing Mix

El marketing mix permite, a partir de distintas aristas, captar la atención de los consumidores y fidelizarlos en el tiempo. No sólo se trata de crear e incentivar el deseo por los productos ofrecidos, sino que lo adquieran, teniendo en cuenta de que se trata de grupos con NSE medio altos. Para esto se utilizarán las 7P's.

5.6.1. Producto

Categoría: Comercialización

Sub categoría: Comercialización de productos saludables

Nombre: Naturable (leído en español)

Naturable será un local en el que se podrá adquirir productos naturales y saludables, en gran variedad. Su principal lugar de operación será el distrito de Jesús María y demás distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana. Existen tiendas con formatos similares identificados, pero en otras zonas y distritos de la capital como “Lima Orgánica”, “La Sanahoria” y “Flora & Fauna”.

Se buscará el posicionamiento con los siguientes enunciados:

“Saludable con Naturable”

“Naturable: tu punto saludable, cerca de tu hogar”

El portafolio de productos a ofrecer será: frutas y verduras frescas, cereales, harinas, aceites, jugos, infusiones, utensilios, entre otros. En ese sentido, Naturable busca satisfacer los tres niveles de producto: básico, real y aumentado.

En cuanto al beneficio básico o principal se trata de un local donde se venderán productos saludables para la vida humana. En cuanto al beneficio real: se trata de una tienda que ofrece productos de la mejor calidad del mercado. En cuanto al beneficio aumentado se trata de entregar información nutricional de los productos ofrecidos en un solo punto cerca de la vivienda de los consumidores.

Identidad de la marca

Si se tuviera que personificar la marca sería a partir de una persona: varón o mujer adulto, pudiendo ser joven o mayor en buen estado de salud físico (no necesariamente atlético) y que refleje un buen estado de salud emocional a partir de una sonrisa.

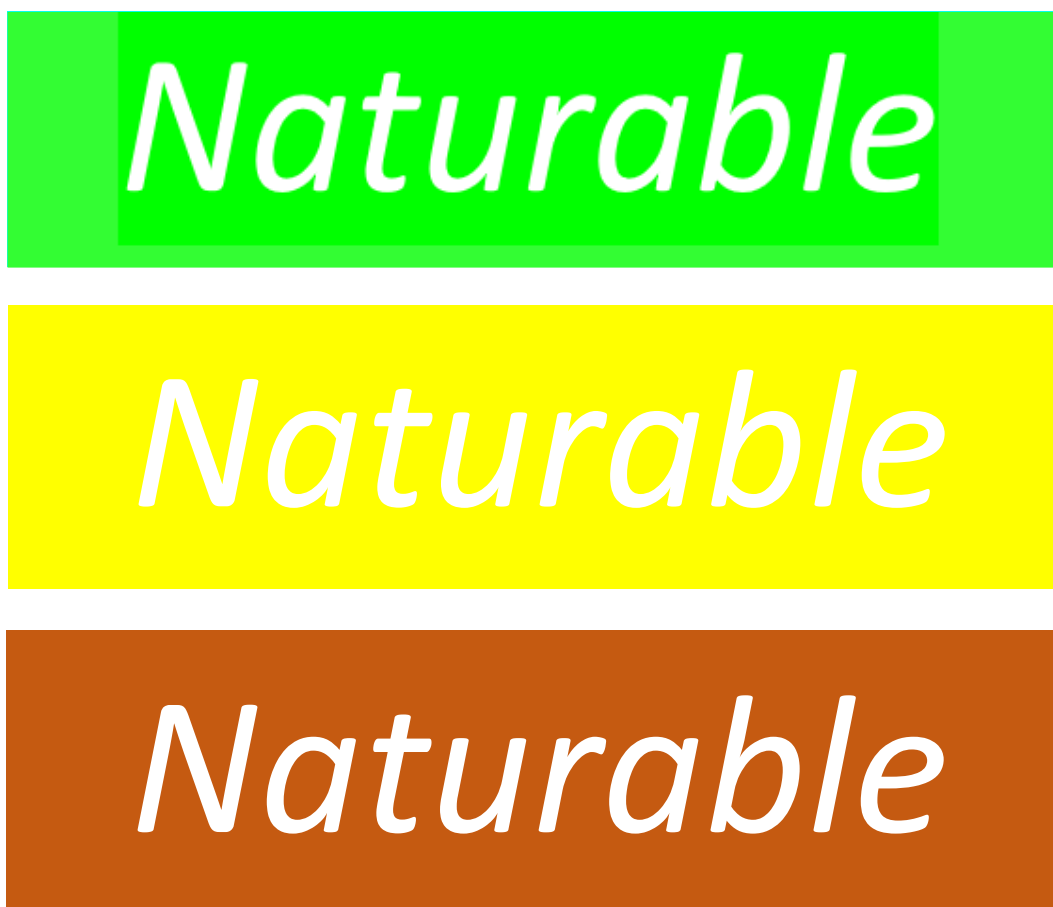
Valor de marca percibido

La marca busca ser reconocida como un lugar donde los consumidores puedan adquirir productos saludables sin tener que estar recorriendo diferentes puntos de ventas, más aún en épocas de pandemia como las que se viven. Se trata de un lugar ordenado, con una buena atención al cliente y en el que se contará con información nutricional escrita de los productos y asesoramiento profesional si así lo requiere.

Logotipo

El logotipo permite una rápida identificación y asociación de la marca en la mente de los consumidores. Se tratará de una letra que se muestre amigable, con un fondo que podría ser de color: i) verde para relacionarlo con la naturaleza y esperanza, ii) amarillo para relacionarlo con la luz y el bienestar, o iii) marrón claro, para relacionarlo con el concepto de madre tierra (Pachamama), de donde provienen muchos de los insumos y productos. Los logos son presentados en la Figura 5.9.

Figura 5.9. Logos de Naturable

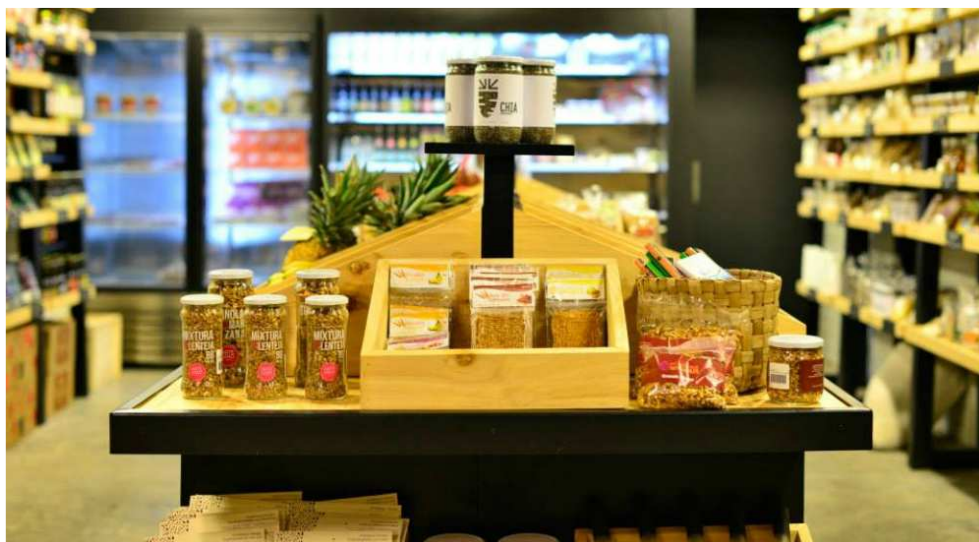


Fuente: Elaboración propia

Presentación

Como fue indicado anteriormente, se trata de una tienda moderna, bien ordenada, y abastecida, que permita evitar las pérdidas de tiempo al comprar en diferentes lugares. Tendrá estantes eco-amigables de color madera, con espacios amplios de desplazamiento que otorgue comodidad a los visitantes. Asimismo, el ambiente se encontrará bien iluminado y con clara señalización para un fácil recorrido. La Figura 5.10 muestra imágenes de “La Sanahoria” una tienda en San Isidro que será tomada como referencia para Naturable, en cuanto a diseño interior.

Figura 5.10. Fotos de referencia diseño interior



Fuente: <https://rimacestarbien.com/>



Fuente: <https://elmilagrodemiecuerpo.wordpress.com/>

Empaques

Tal como ya lo realizan otras marcas que preparan los contenidos de sus presentaciones, los empaques a utilizarse para ofrecer los productos serán frascos de vidrios (ver Figura 5.11). Asimismo, y luego de realizados los pagos, se entregarán los productos, si así lo quisiera el cliente, en bolsas de papel eco-amigables. De ese modo se guardará coherencia entre promover el consumo de productos saludables para el ser humano, y el cuidado de la salud del planeta.

Figura 5.11. Prototipo de productos empacados



Fuente: <https://es.dreamstime.com/>

Etiquetado

Los productos de alta calidad, que sean envasados por la misma Naturable, contarán con etiquetas que señalen debidamente las fechas de vencimiento, así como el contenido nutricional, y las recomendaciones para su consumo. Las etiquetas llevarán los logotipos de la marca.

Asesoría nutricional

Contar con el apoyo de un colaborador nutricionista es primordial para Naturable; por ello, será considerado dentro del capital humano. Dicho especialista, no sólo monitoreará el estado y el aporte nutricional de los productos, sino que brindará charlas y asesorías nutricionales a los clientes con mayores consumos y frecuencia de visitas.

5.6.2. Precio

La estrategia de precios debe tomar en cuenta no sólo la situación del mercado sino también la del negocio. En ese sentido, al ser una empresa nueva, inicialmente se espera obtener márgenes algo menores a los tenidos en el mercado, pues los precios deberán ser a lo más iguales a los de la competencia, para atraer a los consumidores y fidelizarlos, principalmente en las categorías como lácteos y abarrotes. Con el tiempo, los precios se incrementarían por efecto de la demanda, con lo cual se lograrían incrementar también los márgenes. Para las otras categorías, los precios sí podrían estar ligeramente por encima de los de la competencia (con un rango máximo del 5%).

Asimismo, en línea con lo descrito anteriormente (estrategias de penetración y paridad de precios), se deberán establecer y definir promociones semanales, incluso diarias, para atraer a los clientes, y recuperar el margen con un mayor volumen de ventas. La empresa monitoreará el efecto en la demanda de los productos cada vez que se realice un cambio en los precios con el fin de tomar las acciones correctivas que no deterioren el market share de Nurable.

Para colocar los precios se tomarán en cuenta varios aspectos a enumerar:

- Precios de negocios similares
- Costos de los productos
- Márgenes que permitan cubrir el costo de oportunidad del accionista.

Sobre la base de los puntos anteriormente indicados se propone ofrecer una tienda de conveniencia donde se puedan adquirir productos saludables a un precio medio, es decir, ligeramente menor que el de las otras tiendas, ubicadas en distritos de mayor NSE como Miraflores y San Isidro, y cuyos costos (como el de alquiler) son mayores y son trasladado al precio de venta final de los productos. Asimismo, conviene mencionar que el precio se encontrará por encima de los ofrecidos en tiendas o mercados, donde a diferencia de ellos, se evita la aglomeración de personas y la pérdida de tiempo al transitar entre varios locales.

La Tabla 5.6 indica la relación precio de los productos. En el caso de Nurable, su oferta se caracterizará por ser de alta calidad y un precio medio, lo generará un alto valor para los consumidores.

Tabla 5.6. Estrategia de precios de Nurable

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alto	Recompensa	Valor Alto	Súper Valor
	Medio	Margen en exceso	Valor medio	Buen Valor
	Bajo	Engaño	Falsa economía	Producto económico

Fuente: Elaboración propia

5.6.3. Plaza

En cuanto a la plaza, esta se refiere a los canales de distribución por los que se venderán los productos de la tienda. En este caso serán dos: i) físicamente en el local, y ii) a través de la página web de Nurable.

La tienda estará ubicada en el distrito de Jesús María debido a que es un distrito con crecimiento poblacional destacable, por el incremento de proyectos inmobiliarios, así como los demás distritos de la Zona 6, es decir, Magdalena, Lince y Pueblo Libre; en dichos distritos se tienen varios proyectos inmobiliarios familiares e individuales enfocados a Millennials. Como ya se mencionó anteriormente, el espacio físico de la tienda será diseñado pensando en que sea espacioso, iluminado y contenga estantes de color madera (en línea con su mensaje de cuidado ambiental); su plano será mostrado posteriormente en el Plan de Operaciones.

Por otro lado, para quienes deseen comprar los productos de forma virtual, se contará con una página web, similar a la que se presenta en la Figura 5.12. Los consumidores de este canal gozarán de los mismos productos, es decir de productos de una alta calidad.

Figura 5.12. Prototipo página web Nurable



OTROS				
ACEITES Y VINAGRES	Tapenade Pasas y castaña...	Pomarola 210gr	Tapenade aceitunas con...	Mermelada artesanal...
CAFÉ E INFUSIONES	VER MÁS	VER MÁS	VER MÁS	VER MÁS
CACAO				
CUIDADO PERSONAL				
CONGELADOS	Sal marina 500gr	Hojuelas Quinoa 250gr	Hojuelas Kiwicha 250gr	Aceite Ajonjolí 300 ml
CARNES Y AVES	VER MÁS	VER MÁS	VER MÁS	VER MÁS
BEBIDAS				
FRUTAS				
LÁCTEOS				

Fuente: Elaboración propia y web de La Sanahoria.

Se espera que las ventas físicas representen en promedio el 70% de las ventas y las ventas virtuales el 30%, lo cual podría variar dependiendo del contexto. Las ventas virtuales también podrían realizarse a partir de aplicativos como Rappi y Glovo, lo cual ya se viene realizando por tiendas similares en otras zonas.

5.6.4. Publicidad

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad, estas tendrán el fin de, en principio, dar a conocer la tienda y de informar los productos y servicios que en ella se ofrecen. Luego de captar la atención, lo que se buscará es persuadir y motivar las compras frecuentes, así como la recomendación de la tienda y concepto. Las acciones que se proponen son en medios BTL y online.

5.6.4.1. BTL

Para fomentar la prueba directa del concepto se informará sobre el mismo, señalándose sus atributos diferenciadores. Se utilizarán: marcha blanca, folletos y afiches.

- **Marcha Blanca**

La marcha blanca durará el primer mes de funcionamiento de la tienda, tiempo en el cual todos los productos de la tienda contarán con descuentos que variarán entre 5% y 20%, para compras tanto en la tienda como por medios virtuales.

En la tienda también se darán degustaciones de algunos de los productos, para lo cual se contratarán anfitriones varones y mujeres de diferentes edades. En esta marcha, los colaboradores deberán estar muy atentos para poder brindar toda la información necesaria de los productos, de forma sencilla y resumida. El nutricionista entregará tips en folletos durante esta etapa.

- **Merchandising y folletos**

Se utilizarán folletos que serán entregados en las calles más frecuentadas de la Zona 6 de Lima. Se prepararán afiches y calendarios (para escritorio) que se regalarán a los clientes. Los calendarios generalmente serán entregados los fines de año, por los meses de noviembre y diciembre.

Asimismo, como acciones de merchandising, se entregarán a manera de regalo, por temporadas y en otros casos mediante sorteos, termos, polos deportivos, polos piqués, gorras, stickers, entre otros, con el logo de la tienda (ver Figura 5.13).

Figura 5.13. Merchandising de Nurable



Fuente: Elaboración propia.

5.6.4.2. Online

En cuanto a las herramientas online, éstas tendrán por objetivo recomendar y viralizar a la tienda en el mercado objetivo, en especial al ubicado en la Zona 6 de Lima. Para ello, se utilizarán la página web y las redes sociales Facebook e Instagram, con lo cual se buscará interactuar con los usuarios.

Respecto de la página web, esta contará con un botón de inicio, lista de productos, promociones, y enlaces hacia las redes sociales y WhatsApp de la tienda. La sección de productos conducirá a realizar compras y contendrá la información nutricional de estos. Asimismo, la web tendrá una sección para temas nutricionales, que será manejada directamente por el nutricionista de la empresa. Los colores de la página web, así como

las figuras que se emplearán en su diseño, guardarán coherencia con el mensaje de vida saludable y los colores del logotipo de la tienda.

Se propone realizar pautas online o digitales en Facebook e Instagram, cuyo fin será promover el tráfico en las redes sociales y la página web. Se buscará que en estas publicidades aparezca el slogan “Saludable con Naturable”.

5.6.5. Personas

Los recursos humanos son uno de los principales activos de la empresa, por lo que será necesario tener al personal bien capacitado, para así brindar un excelente servicio. Para lograr dicho objetivo, es necesario tener un plan de selección de los colaboradores.

Con este fin, se plantean los siguientes objetivos:

- Tener una tasa de rotación de los empleados menor al 10% por año.
- Contar con capacitaciones mensuales, la cual podrá ser brindada por personal interno o por terceros.
- Obtener al menos el 70% de satisfacción de los empleados.

Para lograr dichos objetivos, se plantean los siguientes indicadores:

- Ratio anual del número de empleados que abandonan Naturable / Número de empleados que se contrataron en dicho año.
- Número de capacitaciones al mes.
- Nivel de satisfacción de los colaboradores al año (en porcentaje).

Se debe tener en cuenta que la empresa debe mantener una buena reputación hacia los clientes. Por tanto, la estrategia de la empresa se basa en:

- El personal administrativo debe contar con identificación.
- Los ejecutivos y el área comercial deberán vestir el uniforme de la empresa o vestimenta formal; ya que ellos serán la cara visible del negocio.

Los colaboradores deberán ser apasionados por el deporte, la vida saludable, y tener conocimientos básicos de nutrición; esto les permitirá interactuar con los consumidores, atender sus dudas y hacerles alguna recomendación. Personal con dichas características, como parte de la cultura del negocio, contribuirá a brindar una grata experiencia a los

clientes. Adicionalmente, los trabajadores deberán participar de manera constante en cursos y capacitaciones, a fin de siempre estar actualizados y atender las posibles consultas de los clientes (productos de salud, productos para una buena alimentación, productos para mejorar rendimiento deportivo, entre otros). Esto incrementará la confiabilidad de la marca.

Para lograr clientes satisfechos, Naturable se enfocará en siempre lograr la satisfacción de sus trabajadores, dado que ellos son los que tendrán contacto directo con los consumidores. La estrategia en cuanto ello será principalmente la de otorgar beneficios para los empleados que incluyen: i) estar en planilla y contar con todos pagos según ley, ii) capacitaciones, así como línea de carrera, y iii) descuentos y promociones especiales en los productos que ofrecerá la empresa.

Acciones para asegurar la satisfacción de los empleados

Las acciones para asegurar la satisfacción de todos los colaboradores de Naturable están enfocadas en 4 puntos:

- a. **Evaluación laboral:** El colaborador contará con el apoyo de los superiores y serán recompensados por el buen desempeño laboral realizado, contando con la retroalimentación constante.
- b. **Recompensas:** De ser necesario, se retribuirán monetariamente las horas extras (siendo la compensación de hora la otra alternativa). Adicionalmente, de lograr metas de ventas, se contarán con bonos para los colaboradores.
- c. **Ambiente adecuado para el desempeño laboral:** el local contará con aire acondicionado, buena infraestructura, máquinas, equipos y mobiliario de calidad. Adicionalmente, se contarán con todos los protocolos necesarios referidos al Covid-19.
- d. **Uniformes:** lo cuales contarán con el logo de la empresa, los cuales serán elaborados con buenos materiales, que permitan a los empleados realizar sus labores de forma cómoda (Ver figura 5.14). Adicionalmente, se le proveerá a los trabajadores de equipo de protección personal relacionado al Covid-19.

Figura 5.14. Vestimenta de los colaboradores de Naturable



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta la Tabla 5.7 donde se muestran los objetivos, acciones e indicadores presentados para la estrategia en personas.

Tabla 5.7. Estrategia de personas

Estrategia	Objetivos	Indicador	Acción	Encargados
Estrategia de personas	Tener una tasa de rotación de los empleados menor al 10% por año.	Ratio anual del número de empleados que abandonan Naturable / Número de empleados que se contrataron en dicho año.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación laboral • Recompensas • Ambiente Adecuado para el desempeño laboral • Uniformes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Tienda
	Contar con capacitaciones mensuales, la cual podrá ser brindada por personal	Número de capacitaciones al mes.		

	interno o por terceros.			
	Obtener al menos el 70% de satisfacción de los empleados.	Nivel de satisfacción de los colaboradores al año (en porcentaje).		

Fuente: Elaboración propia

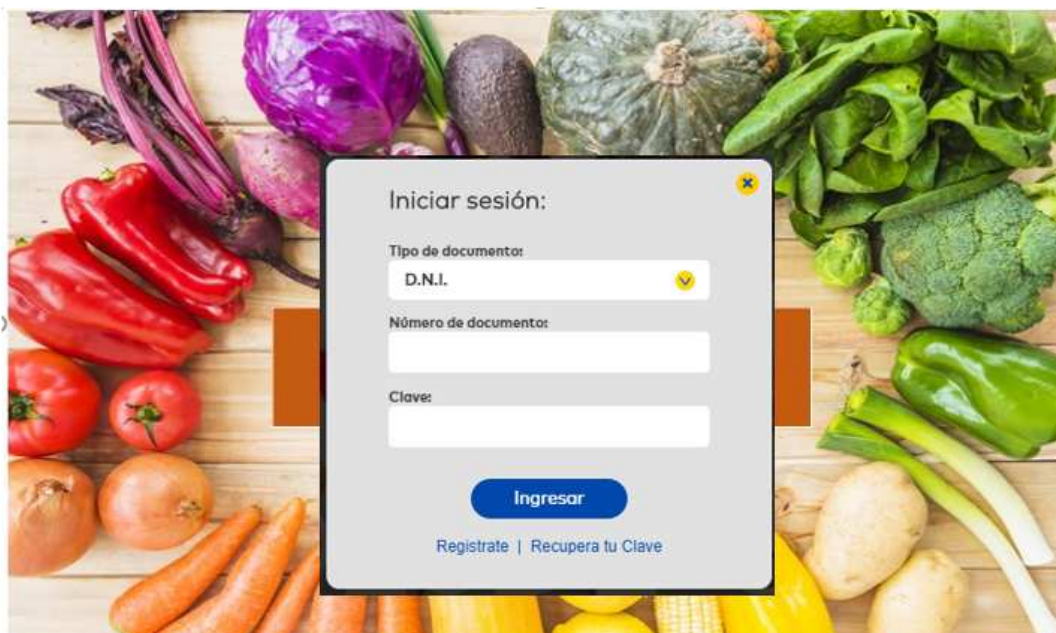
5.6.6. *Procesos*

Los procesos de Naturable estarán enfocados en lograr la satisfacción de los clientes; esto se logrará ofreciendo productos de gran calidad y servicios adicionales. Se ofrecerán consejos para llevar un estilo de vida saludable, promociones en las compras e incluso se ofrecerán paquetes de compras (paquete para deportistas, paquete para personas que buscan cuidar su salud, entre otros), tomando en cuenta a las categorías de productos con los que cuente la tienda. Además, los clientes podrán contar con un seguimiento en línea de sus inventarios, lo que les facilitará el manejo de compras y de ventas.

Es importante tener una estrategia para captar la mayor cantidad de clientes al inicio de la apertura de la tienda. No obstante, el objetivo será retener o fidelizar a la mayor cantidad de clientes que hayan acudido o comprado en Naturable, siendo la meta el 75% de las personas que compraron algún producto, por primera vez. Con ese fin, se creará un sistema de acumulación de puntos (Puntos Naturales), los cuales serán acumulados registrando el DNI de cada persona. Estos puntos podrán ser utilizados por los clientes para obtener descuentos en determinados productos.

El programa permitirá a la empresa hacer un seguimiento de los clientes, para determinar estadísticas de compra y armar perfiles de consumidores. Adicionalmente, esto permitirá armar promociones especiales para cada grupo de clientes. La comunicación sobre el programa será mediante la página web y redes sociales de Naturable, así como mediante folletos y afiches colocados en la tienda. Adicionalmente, los encargados de la caja informarán sobre este programa a los consumidores.

Figura 5.15. Ingreso a Puntos Naturales en la página web de Naturable



Fuente: Elaboración propia

5.6.7. Planta

La tienda contará con un espacio físico en Jesús María (Av. Gregorio Escobedo 930), presencia en canales de venta virtuales (Rappi, Glovo, entre otros), así como una propia tienda en la página web del negocio.

Dentro de la estrategia de planta se busca ofrecer un ambiente tranquilo y que estimule la relajación, donde los clientes puedan interactuar entre sí, y con los empleados de la tienda, de forma cómoda. Para ello se ha propuesto una tienda con temática natural y del cuidado del medio ambiente, donde se ponga música tranquila y relajante.

El horario de la tienda será de lunes a domingo de 8 am a 10 pm.

5.7. Presupuesto de Marketing

Se considera tener un presupuesto de marketing de S/41,560 para el primer año, el cual considera la publicidad orientada lograr los objetivos del plan. Adicionalmente se tendrán las activaciones BTL, fundamental para tener un buen canal de comunicaciones.

También se considera el servicio de investigación de mercado y la publicidad en redes sociales (Youtube, Facebook, Instagram). En lo relacionado a investigación de mercado se tomará en cuenta estudios de posicionamiento de mercado y el diseño de perfiles de clientes. Dentro de los costos de publicidad se incluye la creación de videos y apoyo en las activaciones de BTL, así como el apoyo al community manager.

En cuanto al BTL se presenta el presupuesto para la implementación de degustaciones, merchandising, folletos y los uniformes de los organizadores. En todos los puntos se considera una tasa de crecimiento del 3% anual. En la Tabla 5.8 se detalla el presupuesto de marketing para los 5 años de análisis.

Tabla 5.8. Presupuesto del plan de marketing (en soles)

Acción	0	1	2	3	4	5
Registros	600	-	-	-	-	-
Registro de marca	600					
Medios	-	32,000	32,960	33,949	34,967	36,016
Investigación de mercado		20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Publicidad en redes sociales		12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
BTL	-	9,560	9,847	10,142	10,446	10,760

Degustaciones		5,000	5,150	5,305	5,464	5,628
Merchandising		3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Folletos		1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Uniformes		360	371	382	393	405
TOTAL	600	41,560	42,807	44,091	45,414	46,776

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Conclusiones de Marketing

El plan de mercadotecnia de Nurable se ha elaborado siguiendo las 7P. Se cuenta con objetivos cuantitativos como el mercado objetivo (15%) y cualitativos, como el ser identificado como la mejor tienda de productos saludables.

Nurable ha realizado la macrosegmentación y microsegmentación del mercado, las cuales están basadas en las características de los potenciales clientes (demografía, psicografía y factores conductuales). La estrategia principal será la de segmentación concentrada, es decir, enfocarse solo en un segmento del mercado o nicho.

Entre los principales competidores del mercado se encuentra Flora & Fauna, La Sanahoria, Lima Orgánica y Mara Biomarket. El posicionamiento estratégico de Nurable será ofrecer precios similares a los de la competencia contando con un solo local.

La ventaja de Nurable será que es un local en el que se podrá adquirir productos naturales y saludables, en gran variedad, entregando información nutricional de ellos, en un solo punto y cercano a donde viven los consumidores del mercado objetivo. La marca busca ser reconocida como un lugar donde los consumidores puedan adquirir productos saludables sin tener que estar recorriendo diferentes puntos de ventas, más aún en épocas de pandemia como las que se viven.

Su principal área de operación y cobertura será el distrito de Jesús María, así como los otros distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana. Tendrá estantes eco-amigables, de color madera, y contará con espacios amplios de desplazamiento y comodidad de los visitantes. El portafolio de productos que se ofrecerán será: frutas y verduras frescas, cereales, harinas, aceites, jugos, infusiones, utensilios, entre otros. En ese sentido, Nurable buscará satisfacer los tres niveles de producto: básico, real y aumentado. Se ha definido el posicionamiento en base a los siguientes enunciados: ***“Saludable con Nurable”*** y ***“Nurable: tu punto saludable, cerca de tu hogar”***.

La estrategia de precios toma en cuenta no sólo la situación del mercado sino la del negocio. En ese sentido al ser una empresa nueva, inicialmente se obtendrán márgenes que sean menores a los que otorgan en el mercado, para atraer a los consumidores y fidelizarlos. Con el tiempo los precios se incrementarían por efecto de la demanda.

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad, estas buscarán en principio dar a conocer la marca y la tienda, así como informar lo que ella se ofrece. Luego de captar la atención, se buscará persuadir y motivar compras frecuentes en los consumidores, y que se recomiende el concepto ofrecido. Las acciones que se proponen son en medios BTL y online.

Se contará con recursos humanos y procesos acorde que permitan ser el líder del mercado y asegurar el crecimiento en el horizonte de cinco años. A partir de esto se preparó un presupuesto que va desde S/ 41,560 para el año 1, hasta S/ 46,776 para el quinto año.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se revisarán las actividades y los procesos necesarios para la viabilidad operativa de Naturable. Además, se presentarán indicadores y presupuestos de costos e inversiones necesarios para su sostenibilidad.

6.1. Procesos y actividades

A continuación, se detallarán los tres principales procesos de la empresa, funcionalmente hablando, los cuales son: adquisición de insumos y productos, ventas de productos, y asesorías nutricionales.

6.1.1. *Adquisición de productos*

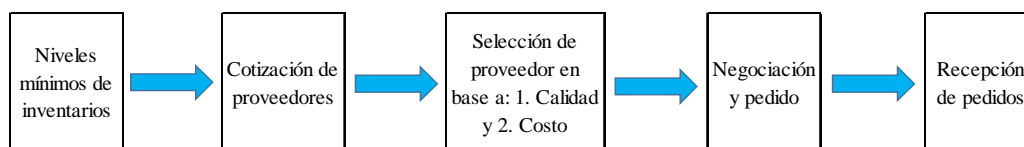
A partir de un sondeo de proveedores en el mercado, inicialmente se seleccionará a los proveedores de productos de la más alta calidad; luego de ello, se evaluarán los precios ofrecidos, eligiendo al que presente la oferta más cómoda a nivel unitario.

El Gerente de Tienda, que cumplirá las funciones asociadas a la logística, será el que evalúe los niveles mínimos de stock de Naturable, apoyado por la información que provean los colaboradores en tienda. El nutricionista, sobre la base de su conocimiento de las nuevas tendencias y productos, podrá proponer la compra de nuevos productos. Este colaborador también será quien negocie precios con los proveedores potenciales.

Cabe mencionar que Naturable no sólo adquirirá productos perecibles, sino que también comprará productos como: frascos, tapas, bolsas de plástico, bolsas de papel, etiquetas, entre otros.

En todos los casos, los pedidos de alimentos y otros insumos se realizarán tratando de negociar no sólo precios, sino las mejores condiciones de pago, es decir los créditos, lo que beneficiará financieramente a la empresa. La Figura 6.1 muestra un diagrama de actividades del proceso descrito en el presente punto.

Figura 6.1. Proceso de Adquisición

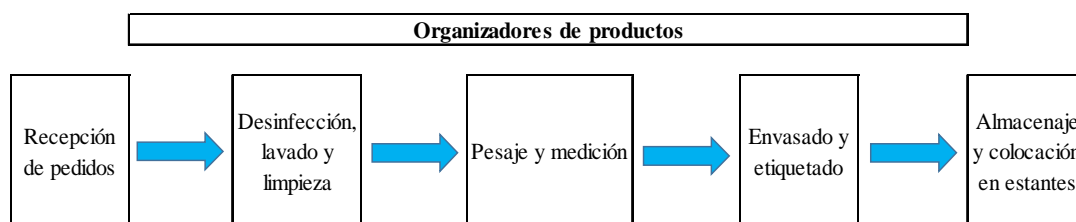


Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Preparación de productos

Una vez recibidos los pedidos, se procederá a desinfectarlos, lavarlos o limpiarlos, según corresponda. Luego de ello, se realizará el empaquetado y embolsado, de acuerdo con cada tipo; durante este proceso se realizará el gramaje o pesado y medición, como parte del control de la calidad. Cabe mencionar que en la realización de dichas actividades se tendrá en cuenta un protocolo de bioseguridad, para minimizar los riesgos de contacto directo entre los alimentos y los colaboradores. Todos los productos llevarán un etiquetado con sus características, incluyendo sus aportes nutricionales. La Figura 6.2 presenta las actividades de este proceso.

Figura 6.2. Proceso de Preparación



Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Estantería y venta

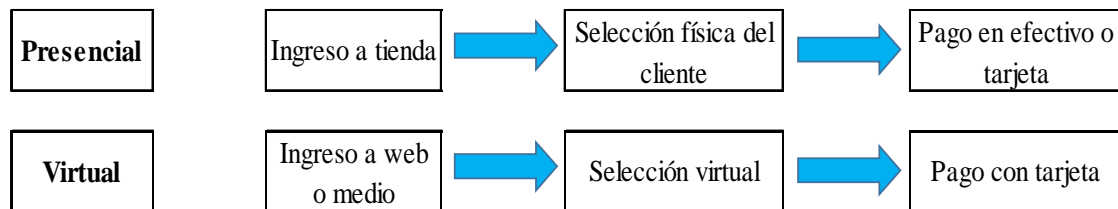
Los productos terminados quedarán en el almacén o en los estantes de las tiendas. Los estantes estarán ordenados de acuerdo con su tipo: abarrotes, frescos, higiene y belleza, hogar.

Los clientes que lleguen a la tienda para realizar sus compras podrán hacerlo bajo la modalidad de autoservicio. En caso requieran información de alguno de los productos, contarán con los colaboradores para cualquier apoyo que requieran. Una vez que tengan

todo lo que buscan, pasarán a la caja para realizar el pago en efectivo, o tarjeta de crédito o débito o aplicativos tipo Yape, Tunki, etc. Esto para las compras presenciales.

Para las compras por medios virtuales, el usuario ingresará e indicará el tipo y la cantidad de productos que desea. Al finalizar, pasará a la pasarela de pagos para realizar su pago con tarjeta. La Figura 6.3 presenta el proceso de venta.

Figura 6.3. Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Asesoría nutricional

Un valor agregado de Naturable es el de asesorías a sus clientes más frecuentes. Dichas asesorías se realizarán en dos formas:

- Masiva: dirigida a todos los clientes que deseen entrar y que se realizará por medios digitales como Meet o Zoom, en tanto continúen las restricciones por la pandemia.
- Personalizada: dirigida a los clientes más frecuentes. Se realizarán de manera presencial (dependiendo de la situación del país) o virtual, pero de forma individual.

6.2. Costeo de productos a vender

Los productos que se venderán en la tienda se encuentran listados en el Anexo 3. Estos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Abarrotes: aceites, mantequillas, arroz, menestras, bebidas, café, confitería, conservas.

- Frescos: frutas, verduras, carnes, huevos, lácteos, quesos, yogurts.
- Higiene y belleza: cuidado bucal, cuidado corporal, salud, belleza.
- Hogar: artículos para mascota, viveros.

6.3. Actividades de apoyo

A continuación, se describen los procesos de apoyo.

6.3.1. Administración

Los procesos administrativos serán llevados a cabo por el Gerente de Tienda. Dentro de sus funciones estará también la de evaluar los perfiles y requisitos de los empleados a contratar; para ello, deberá considerar que los empleados cuenten con habilidades específicas (orientación al cliente) y experiencia en el rubro, así como conocimientos relacionados al negocio (nutrición, deportes, entre otros). Además, coordinará tratos y convenios con proveedores, y gestionará las redes sociales con un enfoque publicitario, así como promoviendo el estilo de vida saludable.

6.3.2. Contabilidad

Buscando la eficiencia, esta actividad será tercerizada. La empresa contratada para llevar la contabilidad de Naturable deberá tener experiencia comprobada, principalmente en el giro del negocio.

6.4. Turnos y horarios del personal

El horario laboral, acorde con la legislación laboral, no será mayor de 48 horas a la semana. Con base en ello, y dada la emergencia sanitaria, el personal administrativo (Gerente de Tienda y nutricionista) podrá laborar desde sus hogares. Los empleados con contrato en planilla, que deban ir al local deberán registrar su ingreso y salida. En ese sentido, considerando que el regreso a la anterior normalidad (hasta 18 horas de atención para una tienda de conveniencia) no se espera posible hasta después del 2022, en el tercer año debería incrementarse el personal de atención en tienda, para cumplir con la jornada laboral indicada inicialmente.

6.5. Herramientas y activo fijo necesario

En el presente apartado se detallan los activos fijos (mobiliario, equipos), herramientas e instrumentos que serán necesarios para implementar el negocio.

6.5.1. Proveedores

Los principales proveedores serán los de los productos naturales. El portafolio de productos a ofrecer será: frutas y verduras frescas, cereales, harinas, aceites, jugos, infusiones, utensilios, entre otros. En el Anexo 3 se listan los principales productos a comercializar.

En cuanto a los empleados, el mercado laboral limeño cuenta con una amplia oferta, por lo que en se podrá conseguir el personal adecuado y con capacitación necesaria, entre los que se requerirán: administradores, cajeros, organizadores, nutricionistas, entre otros.

6.5.2. Gastos Preoperativos y Activos Fijos

Para iniciar el negocio, se requiere invertir en intangibles como: garantía por el alquiler del local, licencias de funcionamiento, licencia de Defensa Civil, constitución de la empresa, entre otros. Todos estos gastos son clasificados como gastos preoperativos (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Presupuesto de Gastos preoperativos

Concepto	Costo
Garantía de alquiler de local	8,000
Constitución de la empresa	600
Registro de marca	600
Licencia Defensa Civil	200
Licencia de funcionamiento	400
Otros	1,000
Total	10,800

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, existen activos fijos los cuales son importantes para poner en marcha el negocio. Cabe mencionar que al activo fijo será depreciado durante el tiempo de vida del proyecto. A continuación, los activos son presentados en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Presupuesto de activos fijos

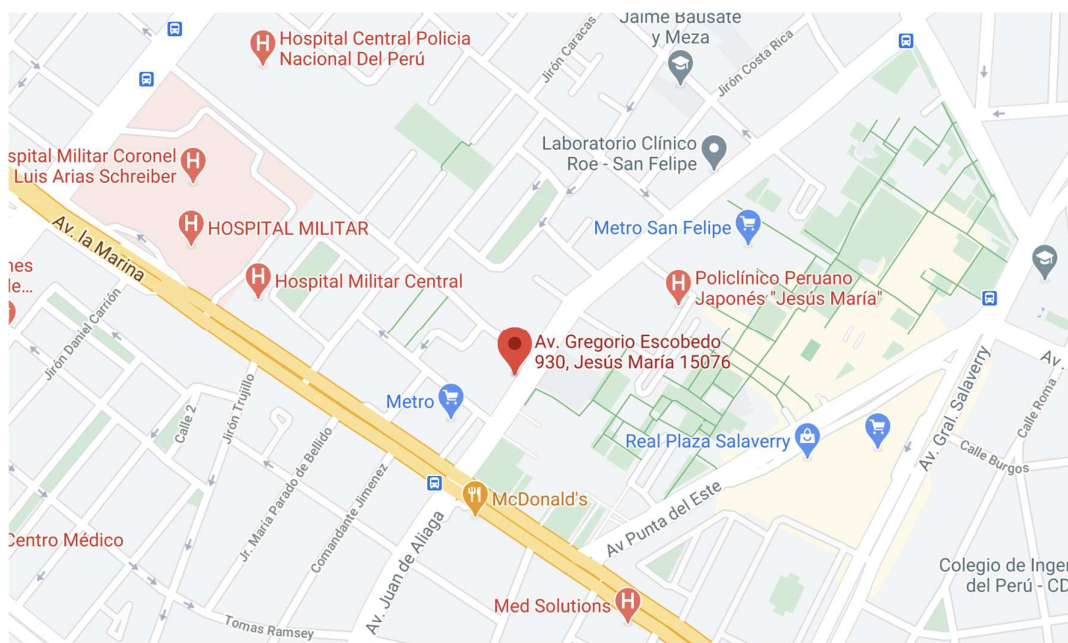
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mobiliario para Counter	1	1,000	1,000
Impresora	2	800	1,600
Computadora	3	2,500	7,500
Archivadores	2	300	600
Sillas	4	150	600
Jabas	10	60	600
Estantes para la tienda	5	2,000	10,000
Estantes para almacén	5	1,500	7,500
Congeladora vertical	1	10,000	10,000
Refrigeradora	1	3,500	3,500
Otros	1	5,000	5,000
Total		26,810	47,900

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Ubicación

La ubicación geográfica de la tienda Naturable será en la Av. Gregorio Escobedo 930, Jesús María, Lima (ver Figura 6.4), teniendo una ubicación estratégica en dicho distrito. El valor del alquiler mensual es de S/ 8,000 y cuenta con un área de 132 m².

Figura. 6.4. Ubicación de Naturable

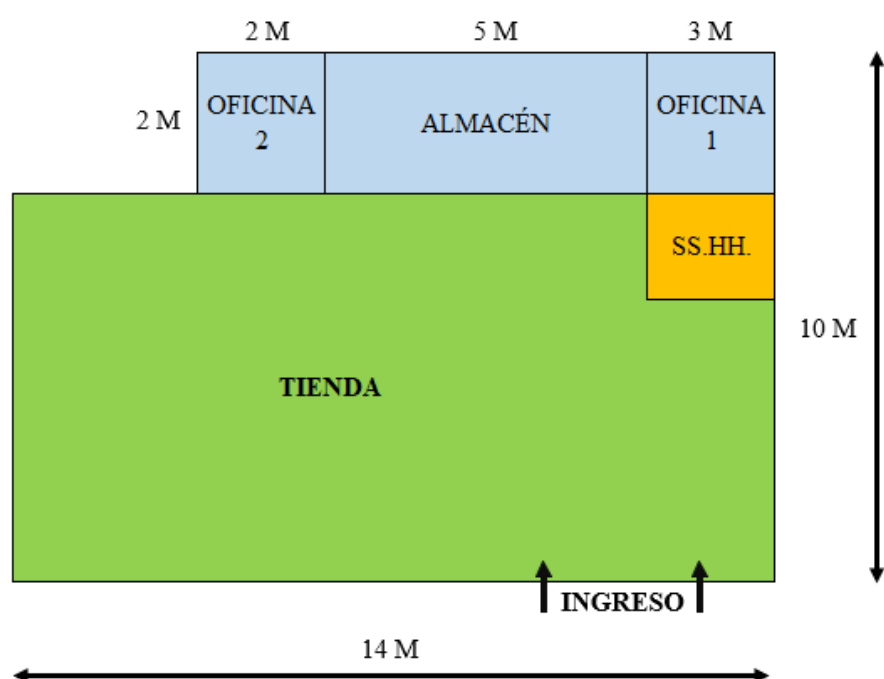


Fuente: Google Maps, 2020.

Las características de la tienda propuesta son las siguientes (ver Figura 8.6):

- Ubicación: Av. Gregorio Escobedo 930, Jesús María, Lima.
- Área estimada: 132 m².
- 5 ambientes (oficina 1: para el Gerente de Tienda y oficina 2: para atención de consultas nutricionales)
- 12 años de antigüedad del local.
- Techado y con iluminación.

Figura 6.5. Layout de Naturable



Fuente y elaboración: Elaboración propia.

6.7. Indicadores

Con el fin de mantener un buen control de la satisfacción con el servicio, la empresa evaluará el desempeño mediante indicadores de satisfacción para cada proceso ofrecido al consumidor (ver Tabla 6.3). Además, en busca de la mejora continua, se realizarán evaluaciones exhaustivas sobre reclamos recibidos a fin de realizar las correcciones respectivas.

Tabla 6.3. Indicadores de satisfacción de los consumidores

Indicador	Definición	Medición	Fórmula de medición	Forma de medición
Satisfacción de compra en tienda físico	% de personas satisfechas	De 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho	$(\text{Número de consumidores satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
Satisfacción de compra online	% de personas satisfechas	De 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho	$(\text{Número de consumidores satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
Satisfacción de recomendaciones e información sobre alimentación saludable	% de personas satisfechas	De 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho	$(\text{Número de consumidores satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
Satisfacción variedad de productos	% de personas satisfechas	De 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho	$(\text{Número de consumidores satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta

Fuente y elaboración: Elaboración propia.

6.8. Conclusiones

El presente capítulo presentó la ubicación y el espacio donde se implementará la tienda saludable. Por otro lado, existen procesos clave que han sido identificados y explicados, tales como la adquisición de los productos, el costeo de los productos a vender, así como procesos de apoyo como la contabilidad y la administración del negocio.

En lo relacionado con las inversiones en activos fijos, intangibles y gastos preoperativos, se señalaron aquellos principales que permitirán la implementación correcta del negocio. Finalmente, se han presentado indicadores de satisfacción de los clientes, los cuales permitirán hacer un correcto monitoreo del servicio, así como captar oportunidades de mejora y correctivos oportunos.

CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo indica como se organizará la empresa, las licencias necesarias y las etapas a seguir para lograr el registro de la marca. También se precisa al personal necesario, los perfiles por puesto, habilidades y las funciones a desempeñar por cada empleado. También se detallan las remuneraciones y las modalidades de contrato.

7.1. Objetivos del plan organizacional

En este punto se detalla cómo será el proceso de formalización de la empresa, el régimen tributario, laboral y el tipo de sociedad a seguir.

Entre los objetivos del plan están:

- Estructurar el organigrama de la empresa.
- Definir los perfiles de los empleados en función a lo recogida en las entrevistas a expertos.
- Seleccionar el tipo de sociedad más adecuado para la empresa.

7.2 Formalización de la empresa

La empresa podrá ser constituido en un plazo máximo de 72 horas. Dicho trámite se puede realizar mediante el servicio de Constitución de Empresas en Línea, el cual brinda el Estado Peruano (PCM, 2016).

Los pasos por seguir son los siguientes:

- Pago por internet o presencial en la SUNARP.
- Respaldo el registro hecho con un notario en la SUNARP.
- Seleccionar el tipo de persona jurídica.
- Realizar el acto constitutivo.
- Legalizar mediante notario el acto constitutivo y los libros contables de acuerdo con el régimen tributario elegido.

7.2.1. Régimen tributario

Para la empresa, se optó por el régimen general de impuesto a la renta. Este régimen permite una depreciación acelerada de 3 años y se pueden arrastrar pérdidas económicas de los años anteriores, lo cual disminuirá el pago de impuestos. Las obligaciones tributarias obtenidas son las siguientes:

- Comprobantes: factura o boleta de venta, guías de remisión, tickets emitidos por máquinas registradoras y otros comprobantes autorizados.
- Tributos: Impuesto a la Renta, impuesto temporal de los activos netos, impuesto General a las Ventas (IGV), EsSalud (9%) y ONP (13%).
- Libros contables legalizados: con ingresos anuales menores a las 150 UITs se debe contar con el registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Con ingresos anuales mayores a las 150 UIT se deberá contar con la contabilidad completa.

7.2.2. Régimen laboral

La empresa formará parte del Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), establecido mediante Decreto Legislativo N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (SUNAT, 2008). El régimen elegido será de pequeña empresa. La Tabla 7.1 muestra los derechos de los empleados bajo dicho régimen laboral.

Tabla 7.1. Características del régimen laboral

PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT, 2008.

7.2.3. Esquema de la sociedad

La empresa seguirá el esquema de Sociedad Anónima Cerrada (SAC) de acuerdo con la Ley General de Sociedades (Decreto Legislativo N° 26887). Estará compuesto por dos accionistas. El Gerente de Tienda tendrá todas las facultades sobre la empresa con el objetivo de dar celeridad a la toma de decisiones. La supervisión de la empresa será llevada por los socios (SMV, 2016).

7.3. Registro del negocio

Con el fin de que la marca Nurable no pueda ser usada por otra empresa, se procederá a hacer el registro de la marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Para ello, se seguirán los siguientes pasos:

- Requerir la búsqueda de marcas similares.
- Pedir el registro de la marca, para lo cual se presenta el nombre y logotipo.
- Hacer el pago correspondiente.

INDECOPI otorga el registro por diez años, el cual puede ser renovado (INDECOPI, 2016).

7.4. Estructura de la organización

A continuación, se describe la estructura organizacional y el análisis de los empleados, a fin de que la empresa pueda funcionar de acuerdo con lo esperado.

7.4.1. Objetivos del plan de recursos humanos

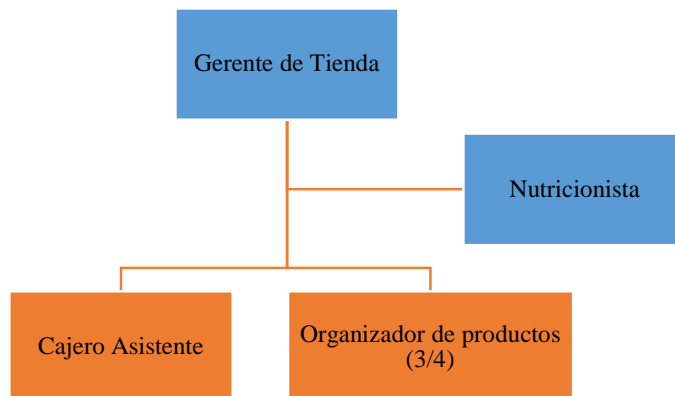
Los objetivos son los siguientes:

- Diseñar la estructura organizacional, con el fin de asegurar el buen funcionamiento del Naturable.
- Definir las capacidades y competencias de los empleados.
- Establecer la cultura organizacional de Naturable, lo cual permitirá concientizar a los trabajadores.

7.4.2. Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizativa de la empresa (ver Figura 7.1).

Figura 7.1. Organigrama



Elaboración: Elaboración propia.

7.5. Puestos de los colaboradores

Se han determinado los puestos detallados en la Tabla 7.2. Dichos puestos señalados se cubrirán con personal tanto en planilla, como en la modalidad de recibo por honorarios.

Tabla 7.2. Puestos de los empleados

Posición	Número de empleados	Tipo de contrato
Gerente de Tienda	1	Planilla
Nutricionista	1	Planilla
Cajero asistente	1	Planilla
Organizador de productos	3 ¹	Recibo por Honorarios

Elaboración: Elaboración propia.

7.6. Perfil de los colaboradores

A continuación, se describen los perfiles laborales necesarios. Estos perfiles han sido diseñados sobre la base de la información del mercado laboral vigente en el sector.

7.6.1. Gerente de Tienda

El gerente de tienda será el encargado de manejar todos los recursos de la empresa para lograr los objetivos definidos en la planificación financiera por los dueños de Naturable. Además, será el responsable legal de la empresa.

Asimismo, será el responsable de: i) planificar las compras necesarias, categorías de productos, entre otros, ii) planificar las promociones, iii) hacer seguimiento a la eficacia de las campañas por redes sociales, y iv) coordinar los temas logísticos y administrativos.

Perfil: Titulado en Economía o Ingeniería Económica o Ingeniería Industrial o Administración de negocios. Contar con 5 años de experiencia en cargos similares dentro del rubro.

Responsabilidades:

- Manejar los temas administrativos y operativos de Naturable.
- Realizar el seguimiento presupuestal con la finalidad de cumplir los objetivos.

¹ Para el tercer año, se incrementaría a cuatro (4) colaboradores.

- Llevar la implementación del plan de negocios y tomar las decisiones ante cambios.
- Definir los perfiles y requisitos necesarios para el personal a contratar.
- Liderar el reclutamiento de los empleados.
- Elegir los proveedores y socios claves.
- Organizar las categorías de productos que ofrecerá la tienda.
- Realizar los tratos con los proveedores.
- Planificar las promociones que se brindarán, así como los precios.
- Gestionar las redes sociales y la comunicación con los usuarios de la aplicación móvil.
- Supervisar las actividades y funciones de los empleados de la empresa.
- Elaboración del plan de adquisición de los productos.
- Proyección de la demanda.
- Supervisar el correcto abastecimiento de los productos.
- Supervisar el registro de los productos.
- Ubicación de proveedores.
- Asumir la representación legal.

7.6.2. Cajero Asistente

El cajero asistente es el responsable de realizar la cobranza de los productos que se venden en la tienda, así como de velar por el buen funcionamiento y servicio de la tienda.

Perfil: Profesional técnico en Administración u otra carrera afín con experiencia en ventas presenciales y atención al público. Experiencia mínima de dos años en el puesto.

Funciones

- Atención presencial y por teléfono al cliente.
- Supervisión de los despachadores.
- Supervisión de los cierres de caja.
- Otros que le encargue la Gerencia.

Competencias: Se caracteriza por ser ordenado, puntual, liderar pequeños grupos, buena comunicación, ser proactivo.

7.6.3. Organizador de productos

Son responsables de acomodar los productos, de ser cajeros, y de atender al público. Se encuentran bajo la supervisión del cajero asistente. Tienen turnos rotativos.

Perfil: de preferencia contar con carrera técnica en administración u otra afín, o secundaria completa. Experiencia mínima de un año en trabajos similares.

Funciones

- Inventariar los productos de la tienda.
- Ordenar los productos que lleguen a la tienda.
- Realizar cobranzas en la caja.
- Realizar cierres de caja de su turno y rendir cuentas al asistente cajero.
- Otros que solicite la Gerencia y Administración.

Competencias: Se caracteriza por ser ordenado, puntual, buena comunicación, ser proactivo.

7.6.4. Nutricionista

Será el encargado de validar que los productos que se venden en la tienda son saludables para los consumidores. Asimismo, asesorará a los clientes en temas nutricionales, a partir de citas. Su horario será de medio tiempo.

Perfil: Contar con la carrera profesional de nutrición. Experiencia laboral de dos años como mínimo en trabajos similares.

Funciones

- Monitoreo del contenido nutricional de los productos.
- Estar al tanto de las tendencias saludables del mercado.
- Proponer nuevos productos a la empresa.
- Asesoramiento nutricional a los clientes.

Competencias: Ser proactivo, comunicación fluida con los clientes, puntualidad, buena organización, y persuasión al público.

7.6.5. Servicios tercerizados

Se contará con el servicio tercerizado de contabilidad y de un community manager de ser necesario.

7.6.5.1. Servicio contable

Para el servicio contable se evaluarán profesionales que presten este servicio de manera independiente con experiencia en el registro y análisis de cuenta, así como en la declaración de impuestos. Se tomarán en cuenta su historial y la experiencia con clientes. Los contadores deberán estar debidamente habilitados en el Colegio de Contadores. Aparte de su calidad se evaluará el que presente la mejor alternativa en cuanto a costos.

7.6.5.2. Community Manager

El servicio de community manager será contratado en caso se considere necesario. En ese sentido será quien se encargue de promover el negocio en las redes sociales para lo cual será tomado en cuenta su experiencia, por lo que se revisará el resultado en empresas previas, así como su propuesta económica.

7.7. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación

Tomando en cuanto los perfiles profesionales antes señalados se realizará una convocatoria a partir de páginas web y medios digitales como son Computrabajo y Laborum. Se considera realizar una búsqueda a partir de recomendaciones de amigos y familiares tomando en cuenta que se requiere personal de confianza para el manejo de dinero en las cajas y almacén.

Con base en una evaluación preliminar, se descartarán algunas hojas de vida, seleccionando las que se consideren que cumplen la mayor cantidad de requisitos y los que cuenten con la mayor experiencia académica y profesional. Los mejores postulantes serán evaluados con pruebas y entrevistas. Los candidatos seleccionados serán informados de la propuesta de contrato, sus funciones, su salario y en caso acepten se procederá a la firma para finalmente ser capacitados e inicien sus actividades como colaboradores de “Naturable”.

7.8. Remuneraciones del personal

En el presente punto se señalarán los salarios brutos de los colaboradores de la empresa.

7.8.1. Estructura de las Remuneraciones

Los sueldos de los empleados son señalados en la Tabla 7.3 los cuales, de acuerdo con la investigación realizada, se encuentran dentro de los rangos salariales vigentes del mercado. Se considera estos salarios como base, pues podrían verse incrementados por efecto del mercado, decisión de la alta dirección y por efectos de la inflación lo cual se encuentra considerado en el presupuesto.

Tabla 7.3. Salarios base de “Naturable”

Puesto	Rango salarial
Gerente de Tienda	3,000
Asistente	950
Organizadores	950
Nutricionista	1,500

Fuente: Elaboración propia.

7.8.2. Indicadores de Recursos Humanos

Con el fin de evaluar al personal de la empresa y con miras a la creación de valor, es necesaria la medición de su desempeño.

Es muy importante para una empresa evaluar y supervisar las funciones y desempeño de su personal; esto, con el objetivo de tomar medidas adecuadas en el momento preciso. Además, con los indicadores se puede supervisar el clima laboral de la empresa y la situación de los colaboradores. En la Tabla 7.4, se presenta los indicadores a utilizar en la empresa.

Tabla 7.4. Indicadores de Recursos Humanos de Naturable

Indicador	Definición	Cálculo	Técnica	Métrica
Rotación de personal	Grado de permanencia	$(\text{Renuncia} / \text{N}^\circ \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 10\%$
Ausentismo laboral	Faltas y tardanzas	$(\text{N}^\circ \text{ horas anuales} / \text{N}^\circ \text{ horas totales}) 100\%$	Uso de información interna	$\leq 5\%$
Accidentes laborales	Nº accidentes	Nº accidentes por mes	Uso de información interna	≤ 1
Formación y capacitación	Horas de capacitación por colaborador	Horas anuales	Uso de información interna	≥ 8
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	Nº días no cubiertos	Uso de información interna	≤ 20

Fuente: Elaboración propia.

7.9. Presupuesto

En la Tabla 7.5 se presenta el presupuesto de las planillas de recursos humanos el cual considera la inflación.

Tabla 7.5. Presupuesto de RRHH

	1	2	3	4	5
Gerente de Tienda	53,277	54,875	56,521	58,217	59,964
Asistente	16,871	17,377	17,898	18,435	18,988
Organizadores	34,613	35,226	46,968	48,377	49,828
Nutricionista	26,638	27,438	28,261	29,109	29,982
Total	130,986	134,916	149,648	154,138	158,762

Fuente: Elaboración propia.

7.10. Conclusiones

En el presente capítulo se señaló la forma de organización de la empresa, así como las características de los colaboradores que desempeñarán las principales actividades de la empresa hacia el público y “back office”. Se determinó su perfil y las actividades que realizarían, así como su nivel salarial. Asimismo, se señalaron los indicadores que se utilizarán para la medición de su desempeño.

Finalmente, se elaboró un presupuesto para el área a partir de las planillas el cual se encuentra afecto a la inflación anual, y se utilizará en la evaluación económica-financiera del proyecto.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo presenta la evaluación económica y financiera para la ejecución de Naturable. El objetivo es analizar la viabilidad económica y financiera.

8.1. Supuestos y consideraciones generales

Para la evaluación se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- El horizonte de evaluación es de 5 años.
- Tasa de inflación por año del 3%.
- Depreciación al año del 20% para equipos y mobiliario.
- Penetración inicial del 0.50%.
- Margen de ganancia bruto promedio del 30%.
- Tasa de crecimiento de la población del 1.7% anual (INEI, 2020).

8.2. Ingresos

Los ingresos se originarán por las ventas de los productos saludables en la tienda. La demanda estimada se obtuvo calculando el número de potenciales consumidores y la penetración en el mercado.

Según el estudio de mercado 87,953 personas comprarían en la tienda en la zona 6 de Lima Metropolitana. No obstante, la penetración inicial del mercado será del 0.50%, por lo que se llegaría en el año 1 a 440 personas. Según lo indicado por los encuestados, la Tabla 8.1 indica los rangos de compras mensuales en este tipo de productos.

Tabla 8.1. Número de usuarios según rango de compras mensuales para el año 1

Rango de compras mensuales	Porcentaje
Menor a S/ 100	15.50%
De S/ 101 a S/ 250	43.50%
De S/ 250 a S/ 350	22.50%
De S/ 350 a S/ 450	13.54%
Más de S/ 450	4.96%
TOTAL	100.00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el cálculo del ingreso se calcularon las compras anuales en base al número de clientes estimados y el rango de compras mensuales por cada cliente. Por lo tanto, las ventas de Nurable son los que se presentan en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Ingresos por ventas de Nurable

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes disponibles	87,953	89,448	90,969	92,515	94,088
Penetración	0.50%	0.55%	0.65%	0.70%	0.75%
Cientes finales	440	492	591	648	706
Ventas	1,144,915.54	1,347,603.94	1,618,768.15	1,774,893.00	1,933,756.87

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los crecimientos en ventas, tenidos entre el segundo y primer año, así como entre el tercer y segundo año, se deben a un incremento en los precios (para el primer año se definió una estrategia de precios de penetración y paridad), e incremento en las horas de atención (posible retorno a la anterior normalidad) respectivamente.

8.3. Gastos

8.3.1. Gastos pre operativos

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/. 10,800 soles. En la Tabla 8.3 se indican los gastos pre operativos del negocio:

Tabla 8.3. Gastos Pre operativos

Concepto	Costo
Garantía de alquiler de local	8,000
Constitución de la empresa	600
Registro de marca	600
Licencia Defensa Civil	200
Licencia de funcionamiento	400
Otros	1,000
Total	10,800

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4. Costos

Los costos variables están relacionados directamente con el costo de los productos saludables. Se considera un margen bruto del 30% en promedio por la venta de los productos, a partir del segundo año. Para el primer año, en línea con lo descrito en la

estrategia de precios, el margen bruto sería de 26%, pues se tiene como objetivo atraer la mayor cantidad de clientes. Para el caso de los costos fijos se incluye el pago de planillas, alquileres, gastos de marketing, entre otros. En la Tabla 8.4 se muestran los costos fijos y variables para los 5 años de análisis.

Tabla 8.4. Costos Fijos y Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de productos	843,622	943,323	1,046,858	1,152,311	1,263,516
Planilla	130,986	134,916	149,648	154,138	158,762
Servicios tercerizados	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Teléfono, internet	9,600	9,888	10,185	10,490	10,805
Alquiler local	96,000	98,880	101,846	104,902	108,049
Útiles de oficina y limpieza	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126
Gastos marketing	41,560	42,807	44,091	45,414	46,776
TOTAL	1,134,768	1,243,203	1,452,700	1,571,574	1,692,653

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5. Inversiones y Financiamiento

8.5.1. Activos fijos

La inversión en activos fijos asciende a S/ 58,700.00, los cuales incluyen la compra de equipamiento de oficina y para la tienda, gastos pre operativos, licencias, entre otros. La Tabla 8.5 muestra la inversión, costo y vida útil promedio correspondiente de los activos fijos.

Tabla 8.5. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos de Naturable

Inversión	
Activo fijo	47,900.00
Gastos pre operativos	10,800.00
TOTAL	58,700.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5.2. Inversión

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión de S/ 153,817.81 y presenta la estructura indicada en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6. Estructura de la Inversión

Inversión	Año 0
------------------	--------------

Activos Fijos y gastos pre operativos	58,700.00
Aportes a Cap. Trabajo	94,564.01
Total	153,264.01

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5.3. *Financiamiento*

Se requiere una inversión de S/ 153,264.01, que será financiada al 100% por capital propio. Las necesidades de capital de trabajo adicionales serán financiadas por los accionistas durante el primer año de funcionamiento.

8.6. Ingresos

Los ingresos de “Naturable” provienen de las ventas que genera la tienda las cuales evolucionarían de S/ 1,145 miles a S/ 1,934 miles.

8.7. Estado de Resultados

A partir de las ventas proyectadas y de los presupuestos elaborados previamente se estiman los Estados de Resultados, en los que se puede ver que la Utilidad Neta para el primer periodo es negativa (S/ -1.6 mil), incrementándose hasta S/ 161.7 mil en el quinto periodo (ver Tabla 8.7).

Tabla 8.7. Estado de Resultados de Naturable

	1	2	3	4	5
Estado de Resultados					
Ventas	1,144,916	1,347,604	1,618,768	1,774,893	1,933,757
Costo de ventas	-843,622	-943,323	-1,133,138	-1,242,425	-1,353,630
Margen Bruto	301,294	404,281	485,630	532,468	580,127
Gastos de operación	-64,160	-66,085	-68,067	-70,109	-72,213
Gastos de ocupación	-96,000	-98,880	-101,846	-104,902	-108,049
Gastos de personal	-77,709	-80,041	-93,127	-95,921	-98,799
EBITDA store overhead	63,424	159,276	222,590	261,536	301,067
Overhead	-53,277	-54,875	-56,521	-58,217	-59,964
EBITDA	10,147	104,401	166,068	203,319	241,104
Depreciación y amortización	-11,740	-11,740	-11,740	-11,740	-11,740
Utilidad Antes de impuestos	-1,593	92,661	154,328	191,579	229,364
Impuesto a la Renta	0	-26,865	-45,527	-56,516	-67,662
Utilidad Neta	-1,593	65,796	108,801	135,063	161,701

Elaboración: Autor de esta tesis

8.8 Tasa de descuento

El único accionista de la empresa señala que el costo de oportunidad de su inversión es de 20%, tomando en cuenta que es un monto representativo de sus ahorros. Cabe señalar que esta tasa sólo incluye costo de capital del accionista pues al ser una empresa nueva no contará con acceso a deuda bancaria.

8.9 Flujos de caja

A partir de los Estados de Resultados elaborados previamente, e incluyendo las inversiones en activo fijo y capital de trabajo se obtienen los Flujos de Caja Económicos para los cinco periodos (ver Tabla 8.8).

Tabla 8.8. Flujos de Caja de Naturable

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Operaciones		10,147	77,536	120,541	146,803	173,441
Inversión Activo Fijo	-58,700					
Inversión Capital de Trabajo	-94,564	0	0	0	0	94,564
Flujo de Caja Inversiones	-153,264	0	0	0	0	94,564
Fujo de Caja Económico	-153,264	10,147	77,536	120,541	146,803	268,005

Elaboración: Autor de esta tesis

8.10 Evaluación del proyecto

En base a las cifras evaluadas y a los supuestos tomados se obtiene un VAN de alrededor de S/ 157 miles y una TIR de 46%, lo que significa que el proyecto es económicamente viable (ver Tabla 8.9).

Tabla 8.9. Indicadores de evaluación económica

VANE	157,296
TIRE	46.42%

Elaboración: Autor de esta tesis

8.11 Análisis de sensibilidad

En base al análisis se ha detectado que la variable más sensible en el proyecto es el de las ventas. En ese sentido el VAN llegaría a 0, si las ventas en cada año se redujeran en 4.93%. Tomando esta misma variable se realiza un análisis de sensibilidad de entre +/- 4% (ver Tabla 8.10).

Tabla 8.10. Análisis de sensibilidad de ventas de Naturable

Var.	VAN	TIR
Ventas	157,296	46.42%
-4%	29,653	25.02%
-3%	61,563	30.38%
-2%	93,474	35.73%
-1%	125,385	41.07%
0%	157,296	46.42%
1%	189,206	51.78%
2%	221,117	57.16%
3%	253,028	62.57%
4%	284,938	68.02%

Elaboración: Autor de esta tesis

8.12 Conclusiones

En el presente capítulo se realizó la evaluación económica del proyecto, el cual toma algunos supuestos como el de la inflación de 3%. Asimismo, incorpora los presupuestos elaborados en los planes de los capítulos previos, así como los niveles de crecimiento alineados al estudio de mercado y el planeamiento estratégico.

El proyecto demanda una inversión de cerca de los S/ 153 miles los cuales permitirían ingresar flujos económicos positivos a partir del segundo periodo, pese a que existirían ventas desde el primero. El costo de oportunidad del accionista está representado por la tasa de descuento de 20%, el cual resulta en un VAN de alrededor de S/ 157.3 miles. El análisis de sensibilidad señala que las ventas tendrían que reducirse en casi 4.93% para que el VAN sea 0. Es decir, el proyecto es económicamente viable en la situación esperada.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como referencia el objetivo general de evaluar la viabilidad de la implementación de una tienda de conveniencia que permita la venta de productos naturales de forma física y por delivery en el distrito de Jesús María, se concluye que es viable. A continuación, se señala la conclusión específica para cada objetivo específico.

9.1. Conclusiones

Con respecto Objetivo Específico 1: Analizar el contexto actual de las tiendas de conveniencia saludables en Lima Metropolitana

Se identificó que en Perú como en el mundo existen tendencias por un mayor cuidado de la salud física y emocional de los individuos siempre que su capacidad adquisitiva se los permita. De hecho, en varios distritos de Lima de los NSE A y B ya existen tiendas de este tipo como: “La Sanahoria”, “Mara Biomarket”, “Flora & Fauna”, entre otras. Sin embargo, en el caso de Jesús María no existe una tienda especializada de este tipo enfocada a generaciones más conscientes como los Millennials.

A partir de este indicio se realizó un estudio de mercado en la Zona 6 de Lima. Las conclusiones fueron las siguientes: señalan mayormente que le interesan características de cercanía donde realizar sus compras, siendo el grupo etario bastante amplio, y con una capacidad de gasto interesante para los fines. La mayor parte de los encuestados señaló que le interesa la calidad de los productos vendidos, así como el cuidado en los protocolos de la actual pandemia.

Con respecto Objetivo Específico 2: Desarrollar el plan estratégico que permita generar valor a la empresa y los clientes.

La estrategia está centrada en la puesta en marcha de una tienda saludable que pueda diferenciarse desde el inicio de sus principales competidores; para esto es vital que los clientes tengan un fácil acceso e información útil sobre los productos ofrecidos.

Otro punto estratégico son los servicios adicionales a ofrecer, es vital que se pueda brindar información sobre los nutrientes de cada producto que consumirá el cliente, así como el origen de los mismos. Además, como parte de la solución se ofrece consejos

nutricionales sin que el cliente tenga conocimientos sobre estos temas, siempre sugiriendo consultar con su médico.

El análisis Canvas permite visualizar el modelo de negocio y entender que además de los principales socios y las fuentes de ingresos, existen factores a tomar en cuenta como el segmento de clientes a dirigirse, así como tener una propuesta de valor bien definida.

Las mayores amenazas son la incertidumbre del panorama político y económico, así como el incremento de locales de marcas ya posicionadas en el mercado. Esto lleva a proponer una estrategia de segmentación al inicio, la cual podría variar según el comportamiento del mercado.

Con respecto Objetivo Específico 3: Determinar la estrategia de marketing mix más adecuado con el modelo de negocio

Natuable ha realizado la macrosegmentación y microsegmentación del mercado, los cuales están basados en las características de los potenciales clientes. La estrategia principal será la de segmentación, es decir, enfocarse sólo en un segmento del mercado o nicho.

Entre los principales competidores del mercado se encuentra Flora & Fauna, La Sanahoria, Lima Orgánica y Mara Biomarket. El posicionamiento estratégico de Natuable será ofrecer precios similares a los de la competencia contando con un solo local.

La ventaja de Natuable será que es un local en el que se podrá adquirir productos naturales y envasados saludable en un gran tipo de variedad, entregando información nutricional de los productos ofrecidos en un solo punto cerca de la vivienda de los consumidores. La marca busca ser reconocida como un lugar donde los consumidores puedan adquirir productos saludables sin tener que estar recorriendo diferentes puntos de ventas, más aún en épocas de pandemia como las que se viven.

Su principal ratio de funcionamiento es el distrito de Jesús María y demás distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana. Tendrá estantes ecoamigables de color madera con espacios amplios de desplazamiento y comodidad de los visitantes. El portafolio de productos que se ofrecerán son: frutas y verduras frescas, cereales, harinas, aceites, jugos,

infusiones, utensilios, entre otros. En ese sentido Naturable busca satisfacer los tres niveles de producto: básico, real y aumentado. Se ha definido el posicionamiento en base a los siguientes enunciados: “Saludable con Naturable” y “Naturable tu punto saludable cerca a tu hogar”.

La estrategia de precios toma en cuenta no sólo la situación del mercado sino la del negocio. En ese sentido al ser una empresa nueva se colocarán márgenes que sean menores a los que otorgan en el mercado, para atraer a los consumidores y fidelizarlos. Con el tiempo los precios se incrementarían por efecto de la demanda.

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad; estas tienen el fin de en principio dar a conocer el producto en este caso la tienda y de informar lo que en ella se ofrece. Luego de captar la atención lo que se busca es persuadir y motivar las compras frecuentes y que se recomiende el concepto. Las acciones que se proponen son en medios BTL y online.

Se contará con recursos humanos y procesos acorde que permitan ser el líder del mercado y asegurar el crecimiento en el horizonte de cinco años. A partir de esto se preparó un presupuesto que requiere en el año 1 de S/ 41,560, y luego se mantiene alrededor de S/ 44,130 anuales en promedio.

Con respecto Objetivo Específico 4: Desarrollar los planes de operaciones, recursos humanos y organizacional para la implementación del negocio

Se identificó el lugar de Jesús María donde se desarrollaría el negocio, así como los procesos claves y puntos críticos en los que se debe tener especial cuidado en la puesta en marcha de Naturable.

Por otro lado, se identificó la forma de organización de la empresa, así como los colaboradores que desempeñarán las principales actividades de la empresa hacia el público y “back office”, sus perfiles y salarios.

Para estos planes también se elaboraron presupuestos de inversiones, costos y gastos. Finalmente, se han presentado indicadores de satisfacción de los clientes, los cuales permitirán hacer un correcto monitoreo del servicio, así como captar oportunidades de mejora y correctivos oportunos.

Con respecto Objetivo Específico 5: Analizar la viabilidad financiera y económica del negocio

En base a los presupuestos elaborados en los planes operativos y de RRHH, así como los supuestos y expectativas de crecimientos del negocio se encuentra que el negocio es viable económicamente con un VAN de más de S/ 157 mil.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda la búsqueda de aliados interesados y conocedores del sector para que puedan invertir en el negocio presentado, debido a su viabilidad económica.
- Se recomienda, para alcanzar los beneficios de la economía de escala, realizar la evaluación con al menos un local más en Jesús María (cercano a la Plaza San José, lugar céntrico del distrito), y un local en Pueblo Libre o Magdalena.
- Pasado los 5 años de evaluación del negocio, se sugiere analizar la posibilidad de llegar a otras zonas de Lima Metropolitana como la 7, debido al crecimiento demográfico y económico, así como el crecimiento del comercio electrónico.
- Se recomienda que Naturable participe en ferias de productos naturales, lo cual puede servir como publicidad a la empresa. Incluso, en dichas ferias conseguir alianzas con proveedores del interior del país.
- Contar con un consultor con experiencia en el sector y que pueda brindar lineamientos iniciales.
- Hacer una ampliación del análisis sobre la competencia actual, así como explorar las oportunidades y amenazas que representa a pandemia en el corto y mediano plazo.

ANEXO 1. ENCUESTA A POTENCIALES CLIENTES

ENCUESTA

A. DATOS DE CONTROL

A1. Género:

1. Varón
2. Mujer

A2. ¿En qué distrito vive usted?

1. Jesús María
2. Lince
3. Pueblo Libre
4. Magdalena
5. San Miguel
6. Otro _____

A3. ¿Cuál es su edad?

_____ años

A4. Tipo de ocupación

(Circule solo una alternativa)

1. Estudiante
2. Freelance en casa
3. Freelance fuera de casa
4. Dependiente en oficina
5. Dependiente en planta
6. Desocupado

A5. ¿Consume alimentos y bebidas saludables?

(Circule solo una alternativa)

1. Sí
2. No (TERMINAR ENCUESTA)

B. HÁBITOS DE CONSUMO

B1. ¿Qué tipo de productos suele consumir? (Puede marcar más de una alternativa)

1. Alimentos dietéticos
2. Frutos secos o deshidratados.
3. Frutas y verduras frescas
4. Bebidas naturales
5. Infusiones
6. Barras de cereal
7. Miel
8. Cereales
9. Otros _____

B2. Cuándo consume este tipo de productos ¿por qué lo hace? (Circule solo una alternativa)

1. Por salud.
2. Para reducir mi peso.
3. Porque me gusta mantener una alimentación saludable
4. Por la conservación del medio ambiente
5. Otro _____

B3. En una escala del 1 al 4, donde 1 es nada importante y 4 muy importante, ¿Cuáles serían los atributos que más valora al consumir productos saludables?

Atributo	Valor
Productos naturales, no procesados, frescos y balanceados	
Servicio de delivery rápido	
Variedad de productos	
Empaques adecuados	

B4. ¿Dónde realiza sus compras de productos saludables? (Circule solo una alternativa)

1. Tienda especializada cercana a mi domicilio.
2. Mercado
3. Ferias
4. Tienda especializada alejada a mi domicilio.
5. Supermercado
6. Otros _____

B5. ¿Con qué frecuencia adquiere sus productos saludables? (Circule solo una alternativa)

1. Diario
2. Semanal
3. Quincenal
4. Mensual

C. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Ahora les presentaré el negocio de una tienda saludable en el distrito de Jesús María la cual busca mejorar los hábitos alimenticios y la salud de sus clientes, ofreciendo información sobre el contenido nutricional de los productos, considerando todas las medidas de seguridad originadas por la pandemia COVID-19, así como empaques eco amigables. Adicionalmente, se busca llegar a otros distritos a través de la venta por delivery utilizando aplicaciones como Glovo, Rappi o Cornershop.

A partir de eso favor calificar las siguientes preguntas según la escala propuesta:

Nº	PREGUNTA	ESCALA				
C1	La propuesta de negocio descrita es atractiva.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C2	Es importante conocer el contenido nutricional de lo que consumo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

C3	Es importante el cumplimiento de los protocolos del Covid 19.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C4	El empackado eco amigable es importante.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

C5. ¿Estaría dispuesto(a) a realizar sus compras de alimentos saludables en esta nueva tienda?

(Circule solo una alternativa)

1. Definitivamente sí
2. Probablemente sí
3. Tal vez sí o no
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

C6. ¿Cuál forma de pago preferiría para realizar las compras en la tienda?

(Circule solo una alternativa)

6. Tarjeta de crédito o débito.
7. Dinero físico.

C7. ¿Cuánto es el gasto promedio semanal en productos saludables? (Circule solo una alternativa)

1. Menor a S/ 100.
2. De S/ 100 a S/ 250
3. De S/ 250 a S/ 350
4. De S/ 350 a S/ 450
5. Mayor a S/ 450

ANEXO 2. ENTREVISTA A EXPERTOS

PREGUNTAS:

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?
2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?
3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?
4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?
5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?
6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?
7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

ANEXO 3. PRECIOS DE PRODUCTOS A VENDER POR CATEGORIA

Abarrotes	Precio (S/)
Aceite de Coco Orgánico sin Sabor Bio 400 g	32.0
Aceite de Coco Bioselva Doypack 250 ml	24.9
Aceite de Coco Bioselva 450 ml	42.6
Aceite de Oliva Extra Virgen Elaiwa 250 ml	18.9
Aceite de Oliva Extra Virgen Elaiwa 500 ml	26.2
Aceite de Palta La Tourangelle spray 147 ml	41.5
Aceite de Semilla de Uva La Tourangelle spray 147 ml	41.0
Aceite de Sacha Inchi orgánico Candela 250 ml	37.8
Mantequilla de Maní Misky 200 g	15.2
Mix 4 Cereales Soqta 500 g	16.9
Quinoa en Granos Orgánica Ecoandino 250 g	18.0
Quinoa Blanca BioColca 500 g	19.9
Frijol Canario BioColca 500 g	11.3
Lenteja orgánica Campo Verde 500 g	7.9
Garbanzo orgánico Campo Verde 500 g	7.9
Quinoa Germinada Inca Trail 340 g	19.9
Kiwicha Campo Verde 500 g	7.9
Brotes de quinoa con hongos Inca Trail 83 g	14.0
Amaranto en granos América Orgánica 340 g	15.0
Cañihua orgánica Ecoinca 500 g	17.2
Muesli con frutas Dr. Schar 375 g	22.7
Hojuelas de Maíz con miel Nature's Path 300 g	17.9
Cereal Choco Chimps orgánico Nature's Path 284 g	17.9
Granola de Cranberries Lola Granola 250 g	22.9
Granola sin Gluten Lola Granola 250G	22.9
Linaza Andina BioColca 500 g	20.6
Chía Orgánica Ecoinca 250 g	14.3
Linaza Andina BioColca 500 g	20.6
Agua Mineral Natural sin Gas Socosani 355 ml	2.5
Emoliente Diet con Stevia Beberash 480 ml	5.2
Cerveza artesanal Horus Imperial Stout Ragnarok 330 ml	11.0
Cerveza sin filtrar Schöfferhofer 330 ml	9.5
Café Molido Tostado Cafeco 250 g	18.6
Café Tostado Grano Healthy Me 250 g	25.5
Café tostado molido Compadre 250 g	25.0
Café tostado y molido tipo americano Tunki 250 g	25.0
Madre Coca Andina Wawasana 20 unidades	2.6
Batido de Plátano Bioitalia 120 g	8.2
Chocolate con Semillas de Girasol Chocolates sin Culpa 30 g	5.0
Chocolate Clásico Chocolates sin Culpa 30 g	5.0
Galletas de avena y maca La Purita Verdad 35 g	3.5

Achiote Entero Badia 28 g	4.0
Achiote Molido Badia 77.9 g	4.9
Cilantro Badia 7.1 g	4.0
Frescos	
Electroshot Fix 300 ml	14.0
Madre Tierra Fix 300 ml	14.0
Pie de Maracuyá Chico Rawa	7.6
Fresas Frescas orgánicas Agrícola 500 g	8.3
Filete de trucha congelada Oro del Titicaca kg	50.0
Hamburguesa de Lentejas con Quinuas Roja y Perlada Veggiemania 625 g	26.0
Hamburguesa de Tarwi y Hongo Porcon Veggiemania 625 g	27.0
Fit & Waffle Limafit 350 g	18.8
Pulpa de aguaje congelada Berries del Perú 500 g	32.0
Quinoa Burgers mix Alquinoa 4 unidades	34.0
Albóndigas Vegetarianas Dellanatura 550 g	26.5
Arándanos Congelados Berries del Perú 350 g	13.5
Frambuesas Congeladas Berries del Perú 350 g	24.2
Helado Artesanal de Frutos Rojos Vegano Atelier amore gelato 1 L	54.9
Helado Artesanal de Mango Vegano Atelier amore gelato 1 L	54.9
Helado Artesanal de Chocolate Vegano Atelier amore gelato 473 ml	25.0
Quinoa Burger Caprese Alquinoa 4 Unidades	36.0
Leche de Almendras Green House 1 L	22.0
Leche de coco Green House 1 l	18.4
Crema de Champiñones y Tomillo Sanúa 480 g	19.5
Crema de Zapallo loche y macre Sanúa 480 g	19.5
Sopa Criolla de Lentejas y Garbanzos Sanúa 480 g	19.5
Pie de Limón Chic Rawa	7.6
Helado Veggie Peanut Butter Cacao Lift 4 oz	9.0
Prosciutto Di Parma Villani 100 g	22.5
Manzanilla orgánica x atado	3.0
Plátano palillo orgánico x kg	6.0
Aguaymantos Frescos 500 g	7.7
Limón orgánico x kg	5.9
Melón x kg	5.9
Papaya orgánica x kg	7.9
Pera orgánica x kg	10.3
Manzana delicia orgánica x kg	5.7
Naranja de Jugo orgánica x kg	4.5
Piña golden orgánica x kg	5.7
Arándanos Frescos orgánicos Agrícola 500 g	19.0
Apio orgánico x atado	3.0
Manzana de agua orgánica Fundo x kg	5.0
Higiene y Belleza	Precio
Cepillo Dientes Adultos Medio Preserve	19.0
Cepillo de dientes de bambú para niños Bambrush 1 unidad	10.0

Acondicionador Natural Brillo Radiante Saysi 300 ml	40.0
Conditioner Natural Humectante Saysi 300 ml	40.0
Acondicionador protección de color Super Leaves Attitude 240 ml	60.0
Acondicionador volumen y brillo Super Leaves Attitude 240 ml	60.0
Shampoo Natural Equilibrante Saysi 300 ml	44.0
Shampoo Natural Humectante Saysi 300 ml	44.0
Fito shampoo de quinua, manteca de cacao y miel Madda 280 ml	43.0
Shampoo natural sin lágrimas Kurmi Saysi 300 ml	44.0
Tijeras Punta Redonda Trim	26.7
Crema Facial de Caléndula Weleda 50 ml	49.0
Rosa Mosqueta Crema Noche Alisante Weleda 30 ml	109.0
Rosa Mosqueta Crema Día Alisante Weleda 30 ml	99.0
Aceite Aguaje Inkanat 30 ml	35.0
Aceite Armonizante Rosa Mosqueta Weleda 100 ml	99.0
Aceite de Masaje con Caléndula Weleda 100 ml	89.0
Aceite de Masaje de Estrías Weleda 100 ml	99.0
Cuidado Nutritivo Esencial Weleda 75 ml	69.0
Loción Tónica Vivificante Weleda 100 ml	69.0
Aceite de masaje y cuerpo reafirmante granada y pomelo Petal Fresh 163 ml	41.5
Loción Limpiadora 2 en 1 Weleda 100 ml	69.0
Spf 30 Sport Sunscreen Cream Badger 87 ml	75.0
Spf 30 Tinted Sunscreen Cream Badger 87 ml	75.0
Desodorante Salvia Spray Weleda 130 ml	45.0
Desodorante de rosa Weleda 130 ml	45.0
Exfoliante hidratante corporal de aceite de argán y karité Petal Fresh 473 ml	41.5
Jabón Natural Exfoliante Saysi 100 g	13.0
Jabón hidratante Saysi 100 g	13.0
Jabón de manos hojas de olivo Super Leaves Attitude 473 ml	40.0
Caléndula Aceite para Bebe Weleda 200 ml	69.0
Agua Oxigenada 10 Volúmenes Erza 240 ml	2.7
Bolsa Rodilla Fisioterapia Calórica	71.0
Gel Dentífrico Weleda 50 ml	38.0
Pasta Dentífrica de Caléndula Weleda 75 ml	35.0
Pasta Dentífrica de Ratanía Weleda 75 ml	32.0
Pasta Dentífrica Salina Weleda 75 ml	35.0
Aloe Fitoacondicionador Weleda 250 ml	43.0
Manzanilla Fitoacondicionador Weleda 250 ml	43.0
Acondicionador hidratante semilla de uva y aceite de oliva Petal Fresh 355 ml	36.0
Acondicionador hidratación intensa Super Leaves Attitude 240 ml	60.0
Acondicionador suavizante rosa y madreleña Petal Fresh 355 ml	36.0
Manzanilla Fitoshampoo Weleda Weleda 250 ml	43.0
Ortiga Fitoshampoo Weleda 250 ml	43.0
Romero Fitoshampoo Weleda 250 ml	43.0
Fitoshampoo caléndula Weleda 250 ml	43.0
Shampoo fortalecedor algas y aceite de argán Petal Fresh 355 ml	36.0

Shampoo protección de color granada y acaí Petal Fresh 355 ml	36.0
Shampoo voluminizante romero y menta Petal Fresh 355 ml	36.0
Shampoo suavizante rosa y madreSelva Petal Fresh 355 ml	36.0
Shampoo hidratación intensa Super Leaves Attitude 473 ml	60.0
Aceite capilar de Argan Badger 59.1 ml	85.0
Lima de Cartón x 10 Trim	5.0
Lima de Uñas Trim	9.9
After Sun Balm Badger 56 g	45.0
Aromatic Chest Rub Badger 56 g	45.0
Belly Butter Badger 56 g	55.0
Belly Oil Badger 118 g	90.0
Crema Corporal de Aceite de Oliva Bi Natural 200 ml	40.0
Crema Corporal de Rosas Bi Natural 200 ml	40.0
Aceite Coco Desodorizado Inkanat 150 ml	23.0
Aceite Rosa Mosqueta Inkanat 30 ml	45.0
Protector Labial Everon Weleda 4.8 g	33.0
Crema de cuerpo y manos hidratante romero y menta Petal Fresh 355 ml	38.0
Crema de cuerpo y manos suavizante rosa y madreSelva Petal Fresh 355 ml	38.0
Aceite de masaje y cuerpo aclarante mandarina y mango Petal Fresh 163 ml	41.5
Manteca corporal aclarante de mandarina y mango Petal Fresh 273 ml	36.0
Mascarilla facial de pepino peel-off 7th Heaven 10 ml	11.3
Mascarilla facial de barro de chocolate 7th Heaven 20 g	11.3
Jabón Líquido de Semilla de Uva Bi Natural 500 ml	24.0
Jabón Líquido de Verbena Bi Natural 500 ml	24.0
After-Bug Badger 17 g	35.0
Anti-Bug Shake & Spray Badger 118 ml	55.0
Copa menstrual modelo 1 Divacup 1 unidad	145.0
Copa menstrual modelo 2 Divacup 1 unidad	145.0
Cotton Tampons Regular Natracare x 16	36.4
Cotton Tampons Super Natracare x 16	36.4
Panty Liners Curved Natracare x 30	23.5
Panty Liners Tanga Natracare x 30	23.5
Ultra Pads Regular Wings Natracare x 14	29.9
Ultra Pads Super Wings Natracare x 12	29.9
Gel de baño y ducha suavizante rosa y madreSelva Petal Fresh 475 ml	41.5
Gel de baño y ducha nutritiva mineral algas y aceite de argán Petal Fresh 475 ml	41.5
Gel de baño y ducha hidratante semilla de uva y aceite de oliva Petal Fresh 475 ml	41.5
Hogar	Precio (S/)
Muñeca Jardinera de Apego Un Lunar 1 und	142.4

ANEXO 4. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

ENTREVISTA 1

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?

Entre los principales productos están las frutas y verduras orgánicas, también cereales y yogurt naturales.

2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?

Comercializamos marcas nacionales e internacionales. Entre las internacionales tenemos: Shar, Blue Llama, Nutiva, La Tourangelle, entre otras. Entre las nacionales están Pachacamac, Cumbres, Frutaldia, entre otras.

3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?

Principalmente nos enfocamos en personas de niveles socio económicos A, B y C. Los precios son variados, pero no pasan de los S/ 100.

4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?

Actualmente el mercado está un poco saturado por las tiendas en línea, pero considero que siempre hay espacio para más debido a que la demanda aún no está satisfecha.

5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?

A través de la tienda física, y actualmente por la situación del Covid 19, hemos impulsado el canal de venta virtual.

6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?

Sí, más que nada la tienda virtual y por canales conocidos y de confianza como Rappi.

7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

Si tenemos varios que debido a la cercanía a su hogar prefieren comprarnos, además considero que a través de los canales virtuales podremos fidelizar a más clientes. En cuanto al número no lo tengo definido, pero en promedio un ticket es de S/ 80.

ENTREVISTA 2

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?

Cereales, miel, aceite de oliva, menestras, jugos, panes. Obviamente frutas y verduras orgánicas. Estos por mencionar algunos.

2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?

Somos Bio, Nutrimix, Vallealto, Tesoro del Campo, Saqta, Biocolca, Inca Trail, por mencionarte algunos.

3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?

Gente de niveles socio económicos A y B, me parece. Los precios dependen del producto que quieran.

4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?

Creo que existe margen para crecer y un mercado desabastecido.

5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?

Tienda física y redes sociales. Un poco de Whatsapp también.

6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?

Sí con Facebook e Instagram. Whatsapp también como te dije.

7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

Si varios. No te puedo decir el número exacto porque no me acuerdo. Pero recuerdo a unos 20 al menos que me compran por decir no menos de S/ 100 a la semana.

ENTREVISTA 3

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?

Barras, aceites, chocolates, endulzantes naturales y libres de azúcar, cereales, lácteos, carnes y huevos de corral, etc.

2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?

Huella Verde, Ama Time, America Organica, Andes Gold, Badia, Beberash, Biocolca, Bobs Red Mill, Campos de Vida, Candela, Casa Verde Gourmet, Chuncho, Dr. Misha, Dr. Schar, Ecoandino, El Dorado, Isola Bio, Lakanto, Mama Foods, Naturandes, Noa Gourmet, Nutrimix, Scotti, Sprout Living, Sunka, Tesoro del Campo, Thaniyay, Wasi Organics, Wawasana

3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?

Los segmentos de productos son snacks, abarrotes, cervezas y bebidas saludables, helados, quesos, salsas, proteínas, vitaminas y suplementos, etc. Los precios promedios varían entre 20 y 45 soles por producto.

4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?

No, los locales no son suficientes para cubrir la demanda de productos saludables.

5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?

El canal online

6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos?

¿Qué herramientas utiliza?

Sí, nuestra propia web, Facebook e Instagram

7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

Sí; alrededor de 30 clientes que hacen compras todos los meses. En promedio, gastan entre 500-700 soles por mes.

ENTREVISTA 4

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?

Frutas y verduras orgánicas, endulzantes naturales y libres de azúcar, embutidos bajos en sodio, cereales, productos para veganos, celíacos, etc.

2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?

Bio, Fit Food, Healthy Me, Healthy Super Foods, Ama Time, America Organica, Andes Gold, Badia, Beberash, Biocolca, Bobs Red Mill, Campos de Vida, Candela, Casa Verde Gourmet, Chunchu, Dr. Misha, Dr. Schar, Ecoandino, El Dorado, Isola Bio, Lakanto, Mama Foods, Naturandes, Noa Gourmet, Nutrimix, Scotti, Sprout Living, Sunka, Tesoro del Campo, Thaniyay, Wasi Organics, Wawasana

3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?

Los segmentos de productos son frutas, verduras, lácteos, etc. Los precios promedios varían entre 15 y 20 soles por producto.

4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?

No, los locales no son suficientes para cubrir la demanda de productos saludables. Ahora, no todos los distritos tienen el mismo grado de conciencia sobre la importancia de consumir este tipo de productos.

5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?

El canal directo (venta en tienda) y online

6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?

Sí, nuestra propia web, Facebook, Instagram y aplicaciones como Rappi, Glovo, Cornershop.

7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

Sí; son unos 15 que todas las semanas hacen compras (12 de ellos va a la tienda y 3 lo hacen por el canal online). En promedio, gastan entre 150-200 soles semanales.

ENTREVISTA 5

1. ¿Qué productos considera infaltables en un negocio que comercializa productos saludables?

Los productos que son parte de nuestros desayunos, almuerzos e inclusive los que son parte de nuestras fiestas, adicionalmente es importante tener complementos y suplementos alimenticios como: spirulina, moringa, cúrcuma.

2. ¿Cuáles son las marcas saludables más comercializadas en su negocio?

Tenemos productos de planificación sin gluten, sin lactosa, sin azúcar, como BIOSUNQU, Evita, así como también leches vegetales como Green House y La Mejorada.

3. ¿Qué segmento de productos saludables vende? ¿Cuáles son los precios promedio?

Nuestro consumidor principal es el segmento AB, los precios promedios dependen de la categoría, por ejemplo, en Desayunos Saludables el precio promedio es de S/16. Almuerzos aproximadamente S/ 20.

4. ¿Considera que existen en Lima los suficientes locales de venta de productos saludables?

El potencial del mercado está varias veces por encima de la oferta actual.

5. ¿Qué medios utilizas para comercializar sus productos actualmente?

Utilizamos tiendas físicas ubicadas en San Borja y Miraflores, y nuestros canales online y redes social.

6. ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para vender sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?

Si, tenemos un ecommerce propio y redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp. Utilizamos con Facebook un chatbot para automatizar la venta, y con WhatsApp es con personal de tienda designado.

7. ¿Tiene clientes que le compren de forma habitual? ¿Cuántos más o menos? ¿Cuál es el ticket promedio?

El 20 a 30% de nuestros clientes es recurrente, el ticket promedio es de S/ 45.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBVA (2019). *Perú, Sector Retail 2019*.
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-sector-retail/>

Chudasama Y, Khunti K, Gillies C, Dhalwani N, Davies M, Yates T, Zaccardi F. (2020). *Healthy lifestyle and life expectancy in people with multimorbidity in the UK Biobank: A longitudinal cohort study*. PLoS Med 17(9): e1003332.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003332>

Gahinet, M.-C., & Cliquet, G. (2018). *Proximity and time in convenience store patronage: Kairos more than chronos*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 1–9. doi:10.1016/j.jretconser.2018.02.008

GRDI (2017). *Crecimiento del retail en el Perú*.
<https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

Infomarketing (2018). *Tiendas de conveniencia: conoce las 10 mejores a nivel global*.
<https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/tiendas-de-conveniencia-conoce-las-10-mejores-a-nivel-global-3/>

Li, Y., Pan, A., Wang, D. D., Liu, X., Dhana, K., Franco, O. H., ... Hu, F. B. (2018). *Impact of Healthy Lifestyle Factors on Life Expectancies in the US Population*. *Circulation*, CIRCULATIONAHA.117.032047. doi:10.1161/circulationaha.117.032047

Mendonça, F. (2017). *New trends in marketing: the impact in convenience store's atmosphere*. Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/16368>

NACS (2020). *U.S. Convenience Store Count*.
<https://www.convenience.org/Research/FactSheets/ScopeofIndustry/IndustryStoreCount>

Peru Retail (2020a). *¿Cómo la pandemia ha impactado al sector retail peruano a lo que va del año?* <https://www.peru-retail.com/como-la-pandemia-ha-impactado-al-sector-retail-peruano-a-lo-que-va-del-ano/>

Perú Retail (2020b). *Perú: Sector retail muestra signos de recuperación*.
<https://www.peru-retail.com/peru-sector-retail-muestra-signos-de-recuperacion/>

Williams C. (2019). *These Will Be the Biggest Food and Health Trends of 2020*.
<https://www.cookinglight.com/healthy-living/health/top-food-health-trends-2020>

Sanahoria (2020). *Sobre nosotros*. <https://lasanahoria.com/content/4-sobre-nosotros>

Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN, 2015–250 p.

Barrientos-Felipa, P. (2019). *El concepto de tiendas de conveniencia en Perú*. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>

Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. *Apuntes*, 42(77), 57-89.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002&lng=es&tlng=es.

INEI (2019). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletintics.pdf>

Kantar World Panel (2019). *7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo*.
<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de--cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

Navarro, A. (2020). *Tendencia hacia lo natural*. <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>

Nielsen (2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica*.
<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-losperuanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>

Nielsen (2020). *Covid-19 afectará más a los consumidores de bajos ingresos en Latinoamérica*. <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2020/covid-19-afectara-mas-a-los-consumidores-de-bajos-ingresos-en-latinoamerica/>

Mercado Negro (2018). *10 biomarkets limeños que todo consumidor saludable debe conocer*. <https://www.mercadonegro.pe/retail/10-biomarkets-limenos-que-todo-consumidor-saludable-debe-conocer/>

Perú Retail (2020a). *¿Cómo los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo durante el Covid-19?* <https://www.peru-retail.com/como-los-peruanos-han-cambiado-sus-habitos-de-consumo-durante-el-covid-19/>

Perú Retail (2020b). *Perú: Consumidores prefieren cada vez más comprar vía online y recibir servicio de despacho a domicilio*. <https://www.peru-retail.com/peru-consumidores-prefieren-cada-vez-mas-comprar-via-online-y-recibir-servicio-de-despacho-a-domicilio/>

- Andina (2020). *Cinco nuevas tendencias del consumidor en el sector de alimentos y bebidas*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-nuevas-tendencias-del-consumidor-el-sector-alimentos-y-bebidas-811575.aspx>
- La Vanguardia (2020). *De la pirámide nutricional al Plato de Harvard: así han cambiado las pautas de alimentación*. <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20200920/33330/piramide-alimentacion-plato-harvard-como-han-cambiado-pautas-alimentacion-ultimos-anos.html>
- Ministerio de Salud (2016). *Centro Nacional de Alimentación y Nutrición*. <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/1.PPT%20Gu%C3%A Das%20alimentarias%20-120319-web.pdf>
- APEIM (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arbulú, K. Perú: *El 61% de millennials está dispuesto a pagar más por productos sostenibles*. <https://infomercado.pe/peru-el-61-de-millennials-esta-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>
- BCR (2020). *Reporte de Inflación Setiembre 2020*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>
- CPI (2019). *Perú: Población 2019 – Market Report*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- INEI (2020a). *Estado de la Población Peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- INEI (2020b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf
- MEF (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

- Pérez, M. (2020). *Sostenibilidad: 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- APEIM (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arellano Marketing (2017). *Estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano Marketing (s.f.). *Estilos de vida del consumidor*. https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores
- Pope, J. (1981). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.